



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
(FACE)
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)
Bacharelado em Ciências Contábeis

LETÍCIA FIRMINO DA SILVA

Análise SWOT em uma unidade descentralizada de contratação e a gestão de risco nos
contratos

Brasília
2025

LETÍCIA FIRMINO DA SILVA

Análise SWOT em uma unidade descentralizada de contratação e a gestão de risco nos contratos

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito parcial de obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof. Responsável:
Beatriz Fátima Morgan

Linha de pesquisa:
Contabilidade Gerencial

Área:
Contabilidade Gerencial

Brasília
2025

CIP - Catalogação na Publicação

FS586 Firmino da Silva, Leticia.
 / Leticia Firmino da Silva;

Orientador: Beatriz Fátima Morgan. -- Brasília, 2025.
56 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação - Ciências
Contábeis e Atuariais) -- aqui Universidade de Brasília,
2025.

1. Análise de SWOT. 2. Unidade descentralizada de
contratação. 3. Ambiente interno e externo. 4. Lei de
Licitações 14.133/2021. 5. Gestão de riscos. I. Fátima
Morgan, Beatriz , orient. II. Título.

Professora Doutora Rozana Reigota Naves
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Marcio Muniz de Farias
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Tiago Araújo Coelho de Souza
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Professor Doutor Wagner Rodrigues dos Santos
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professora Francisca Aparecida de Souza
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Doutor Edmilson Soares Campos
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno

LETÍCIA FIRMINO DA SILVA

Análise SWOT em uma unidade descentralizada de contratação e a gestão de risco nos contratos

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito parcial de obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Profa. Beatriz Fátima Morgan
Orientadora
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade Brasília (UnB)

Mestre Moreno Souto Santiago
Examinador
Superior Tribunal de Justiça

BRASÍLIA
2025

Dedicatória

Gostaria de dedicar este trabalho a todos que estiveram ao meu lado e caminharam comigo ao longo desta jornada.

À minha mãe, meu pai, meus amigos e amigas, que nunca soltaram minha mão, sempre me motivaram, me ouviram e ofereceram um ombro amigo nos momentos difíceis.

À minha avó, meu avô, meu pai e ao meu irmão gigante, Arthur, que, embora não estejam mais aqui para comemorar comigo, são parte essencial desta conquista. Sei que, de onde estiverem, estão felizes e orgulhosos. Esta vitória também é de vocês.

Aos meus amigos Glauciane, Paulo, Akeme e Yuri, obrigada pela paciência, pelo apoio e pelas tristes histórias de vida que, de alguma forma, me arrancaram risadas e trouxeram leveza ao caminho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à universidade pública pela estrutura e pela oportunidade de cursar minha graduação. À minha orientadora, expresso minha gratidão pela paciência e pelo valioso acompanhamento ao longo desses meses.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo entender os cenários internos e externos a qual a PRC está inserida, identificando os fatores que podem impactar o processo de contratação e qual modelo de gestão de riscos é utilizado pela UnB e possíveis diferenciações entre a gestão adotada pela PRC, para tanto, foi-se utilizada a análise de SWOT como um método de análise dos dados coletados permitindo assim, uma análise mais ampla. Para tanto, utilizou-se a Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC/UNB). A metodologia utilizada na coleta de dados foi entrevista semi-estruturada. As análises do ambiente interno mostraram que a PRC possui força na estrutura organizacional, os tipos e controle da quantidade de contratos executados, a autonomia, os treinamentos, o planejamento estratégico e delimitação da abertura de novas licitações, a conformidade legislativa e adequação interna, a estabilidade orçamentária, a realização de pagamentos contratuais, os pontos positivos da nova Lei de Licitações 14.133/21 e a gestão de riscos. Como fraqueza, foi constatado o déficit na quantidade de funcionários em cada coordenação, a evasão e rotatividade, a falta de conhecimento técnico dos colaboradores, a atuação e comunicação das equipes na gestão dos processos, a rotatividade dos fiscais de contrato, a falta de sistemas que podem auxiliar na fiscalização contratual, mais burocratização, restrições e o tamanho da nova lei de licitações. No ambiente externo foi possível identificar ameaças como desestimulação de novas licitações, desafios que impactam na regularização e legislação do processo licitatório, as alterações políticas econômicas e a imagem pública dela. No campo das oportunidades, observou-se aspectos orçamentários e governamentais e os benefícios da nova Lei de Licitações. São necessários mais estudos ampliando a aplicação da análise em cada uma das Diretorias e coordenações que compõem a estrutura organizacional da prefeitura para que o funcionamento administrativo de cada uma possa ser entendido, redesenhado assim a estrutura global, desenvolvendo novas metodologias e estratégias de gestão possam ser traçadas e toda a prefeitura possa ser beneficiada. Ademais, a gestão de risco executada na PRC segue a mesma metodologia desenhada e definida para a UnB apresentada no Guia de Gestão de Riscos da universidade.

Palavras-chave: análise de SWOT, unidade descentralizada de contratação, ambiente interno e externo, Lei de Licitações 14.133/2021, gestão de riscos.

ABSTRACT

This study aimed to understand the internal and external scenarios in which PRC is inserted, identifying the factors that may impact the contracting process, the risk management model used by UnB, and possible differences in the management adopted by PRC. For this purpose, SWOT analysis was used as a method for analyzing the collected data, allowing for a broader evaluation. The Administration Office of the University of Brasília (PRC/UnB) was used as the object of study. The data collection methodology employed was a semi-structured interview. The internal environment analyses revealed that PRC has strengths in organizational structure, contract types and quantity control, autonomy, training, strategic planning, definition of new bidding processes, legislative compliance and internal adaptation, budget stability, contract payment execution, positive aspects of the new Bidding Law (Law 14.133/21), and risk management. As for weaknesses, the study found a shortage of employees in each coordination sector, high turnover rates, lack of technical knowledge among staff, inefficiencies in teamwork and communication in process management, frequent contract supervisor changes, lack of systems to assist contract oversight, increased bureaucracy, restrictions, and the complexity of the new bidding law. In the external environment, threats identified included discouragement of new bidding processes, challenges in regularization and legal aspects of the bidding process, political and economic fluctuations, and public perception of the institution. Regarding opportunities, budgetary and governmental aspects, as well as benefits brought by the new Bidding Law, were observed. Further studies are needed to expand the analysis application to each Directorate and Coordination sector within the Administration Office's organizational structure. This will help understand and redesign the overall structure, develop new methodologies and management strategies, and benefit the entire PRC. Moreover, the risk management implemented at PRC follows the same methodology designed and established for UnB, as presented in the university's Risk Management Guide.

Keywords: SWOT analysis, decentralized contracting unit, internal environment and external environment, risk management, bidding Law 14.133/2021.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modalidade de licitação	17
Figura 2 - Fluxograma da execução do PCA da UnB	22
Figura 3 – Tipos de resposta a riscos	26
Figura 4 – Avaliação de risco	26
Figura 5 - Linhas de Defesa Universidade de Brasília	28
Figura 6 - Matriz de SWOT	31
Figura 7 - Organograma da estrutura administrativa da PRC	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1. Prefeitura da Universidade de Brasília - PRC
2. Diretoria de Segurança e Transportes - DISEG
3. Decanato de Administração - DAF
4. Secretaria de Tecnologia e Informação - STI
5. Secretaria de Patrimônio Imobiliário - SPI
6. Secretaria de Infraestrutura - INFRA
7. Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional - DPO
8. Decanato de Gestão de Pessoas - DGP
9. Advocacia-Geral da União - AGU
10. Diretoria de Análise e Conformidade Processual - DACP
11. NFs - Notas Fiscais
12. Regime Diferenciado de Contratações - RDC
13. Diretoria Contabilidade e Finanças - DFC
14. Coordenadoria de Liquidação da Despesa - CLD
15. Diretoria de Contratos Administrativos - DCA
16. Sistema Eletrônico de Informações - SEI
17. Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos - SIPAC
18. Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI
19. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)
20. Tribunal de Contas da União - TCU
21. Ministério Público/ Controladoria-Geral da União - MP/CGU
22. Universidade de Brasília - UNB
23. Prefeitura Adjunta - PDJ
24. Diretoria de Serviços - DISER
25. Diretoria de Manutenção de Equipamentos - DIMEQ
26. Planejamento e Gerenciamento de Contratações - PGC
27. Documento de Formalização de Demanda - DFD
28. Portal Nacional de Contratações Públicas - PNC
29. Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
3 PROCEDER METODOLÓGICO	32
4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÃO	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE	52

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos séculos temos assistido tanto as organizações privadas, quanto a máquina pública viverem uma escalada no seu tamanho e complexidade. Dessa forma, o processo de contratação garante o crescimento, a eficiência e a longevidade das entidades. No âmbito público as contratações garantem a eficiência e a transparência na aplicação dos recursos públicos.

Buscando a agilidade, eficiência, transparência e atendimento às necessidades específicas da entidade, houve a promoção da descentralização das contratações em vários segmentos da máquina pública e do setor privado. Sendo assim, a adoção dessas unidades de contratação tem sido uma das estratégias utilizadas no atendimento dessas demandas. Podemos entender a descentralização como “[...]a delegação da autonomia para tomar decisões. Quanto mais baixo o nível hierárquico da organização em que haja autonomia, maior o nível de descentralização”. (HORNGREN, SUNDEM E STRATTON, p.136, 1999, tradução própria)

No tocante à administração pública universitária se faz necessário a coordenação eficiente das contratações, pois são essenciais tanto para as atividades acadêmicas quanto para o segmento administrativo da instituição. Ante o exposto, temos a Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC/UnB) como uma instituição auxiliar da Reitoria da UnB, responsável pela aquisição de bens e serviços essenciais para o funcionamento da universidade. Dessa forma, uma das principais características da PRC é de ser uma unidade descentralizada, pois possui autonomia para executar tais contratações. Para a efetiva contratação esta unidade descentralizadora deve estar alinhada à nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021) e as novas especificidades elencadas as contratações diretas, bem como, a uma gestão de risco eficiente nos contratos. Dessarte, é possível inferir, *“Quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para uma unidade descentralizada de contratação e a gestão de risco nos contratos?”*.

Objetivando a análise das variáveis geradas pela inferência supraditas foi realizado um estudo de caso na PRC/UNB, optando-se então pela utilização da análise de SWOT, pois a mesma é tida como uma das principais ferramentas de planejamento estratégico para compreensão do negócio como um todo, em relação a outras empresas, o ambiente interno e externo a companhia, sobretudo as especificidades que uma unidade descentralizada de contratação enfrenta, bem como descrever o modelo de gestão de riscos da instituição e o aplicado na unidade descentralizada. Sendo assim, o termo SWOT é o acrônimo em inglês para Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas) , Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Para Marques *et al* (2015, p. 8):

A análise de SWOT é uma ferramenta analítica para planejamento gerencial e pode ser utilizada em duas dimensões: (a) empresa como um todo, para identificar estratégias necessárias para o negócio; (b) projetos específicos, para analisar a viabilidade de projetos e estratégias de desenvolvimento.

No que compete ao planejamento estratégico, De Carvalho *et. al* (2006, p. 3) o conceitua como “[...] composto de técnicas que auxiliam as organizações na interpretação da realidade ambiental, fomentando uma base para a mudança cultural [...]”. O autor é categórico em afirmar que o planejamento estratégico permite à entidade se colocar à frente no mercado e possibilita a designação de estratégias a serem seguidas pela empresa. Por fim, a elaboração de um plano estratégico enseja a antecipação de problemas e a resposta rápida às mudanças do mercado, já

que são analisadas as oportunidades, e ameaças do ambiente interno e externo, bem como as forças e fraquezas da companhia.

De acordo com Santos *et al*(2007, p. 3) “a formulação de estratégias nas organizações dependerá da corrente teórica que mais influencia os gestores, e de natureza, complexidade, competição e outros fatores que moldam o ambiente de negócios.” Ademais, Meirelles (2003, p. 50) nos exorta que “a formulação e implementação de estratégias devem considerar aspectos internos da organização e externos, localizados no ambiente, e recomenda-se compatibilizar esses dois conjuntos de elementos”.

Ante o exposto, a aplicação da análise de SWOT, conta com a aplicação da sua matriz, sendo essa formada por ambiente externo, que diz respeito às oportunidades e ameaças à entidade, bem como o ambiente interno, que vai de encontro a fraquezas e forças que ela possui.

Além disso, é necessário trazer a luz a respeito da gestão de risco também, pois é necessário o estabelecimento de uma boa gestão de risco nos contratos firmados e nos que serão estabelecidos para o bom funcionamento da unidade descentralizada. COCURULHO, (2002, p.50) conceitua risco como:

Risco é a variação potencial nos resultados, estando presente em quase tudo o que se faz. Quando o risco está presente, o resultado não pode ser precisamente previsto. Além disso, o risco não significa, necessariamente, possibilidade de perda. Assim, ao se determinar o risco, avaliá-lo adequadamente e bem administrá-lo, soluções cautelares apropriadas podem ser previstas, o que, conseqüentemente, pode gerar resultados benéficos. É o ponto de vista de se enxergar o risco como possibilidade de sucesso e não de fracasso.

Sendo risco a variação potencial nos resultados, a gestão de risco, de acordo com o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) é o:

[...] processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.(COSO, 2007, p.4)

Nascimento *et al* (2022, p. 5) explicita a gestão de risco como “[...]têm como fim: a) facilitação da atividade-fim da organização; b) redução de custos e aumento de produtividade; c) nível de serviço; d) compliance; e, e) segurança”. O que se espera da gestão de risco é a mitigação dos riscos e não sua eliminação, dessa forma, há divisão de forma proporcional a responsabilidade entre agentes, o que pode provocar a redução do impacto negativo nas metas organizacionais, dentre outras áreas.

ÁVILA (2016, p. 6) nos exorta para a abordagem da gestão de risco no setor público:

uma preocupação central na gestão de riscos é o dever de cuidar do bem público – os riscos sempre devem ser gerenciados mantendo-se, em primeiro plano, o interesse público. Nesse contexto, a decisão acerca de como equacionar os benefícios e perdas potenciais é o principal aspecto da gestão de riscos.

Perante o exposto, este trabalho será de caráter qualitativo, por meio da aplicação de entrevistas semi-estruturadas com colaborador da PRC/UnB. Os dados serão analisados por

meio da aplicação da Matriz de SWOT, objetivando entender o cenário interno e externo a que a instituição está inserida e quais os impactos no processo de contratação e o modelo de gestão de risco já aplicado na universidade e o adotado na prefeitura para que possa ser detectado possíveis falhas e divergências entre ambas as gestões de risco, para que medidas cada vez mais alinhadas ao plano estratégico e planejamento organizacional da faculdade possam se alinhar e garantir uma melhor gestão administrativa e de governança.

Ademais, a Universidade de Brasília conta um Plano de Metas e Iniciativas Estratégicas (PDI) dos anos 2023-2028 que conta com as principais diretrizes, eixos de atuação, planos, programas e as iniciativas prósperas da UnB. Ademais, o plano faz uma abordagem no âmbito da Sociedade, do Desenvolvimento Acadêmico, das Transversais e de Desenvolvimento Institucional.

Dessa forma, olhando especificamente para a PRC, a mesma se encontra com plano de metas nas áreas transversais e de desenvolvimento institucional. Sendo assim, área de ações transversais diz respeito aos seguintes objetivos:

- ❖ Fomentar a articulação regional, nacional e internacional, o intercâmbio de conhecimento e a cooperação técnica, científica e cultural;
- ❖ Fomentar o desenvolvimento de atividades artísticas e culturais;
- ❖ Desenvolver ações de atenção à saúde e promover a integração da comunidade universitária por meio do esporte e do lazer;
- ❖ Estimular o desenvolvimento e a adoção de ações inclusivas com respeito à equidade de gênero e à diversidade;
- ❖ Ampliar, modernizar e manter a infraestrutura física e tecnológica;
- ❖ Aprimorar os mecanismos de avaliação institucional e integrá-la às ações contínuas de melhoria acadêmica e de gestão;
- ❖ Garantir a acessibilidade em todos os níveis, de forma continuada, articulada e transversal;
- ❖ Promover a sustentabilidade ambiental;
- ❖ Fomentar, promover e garantir a salvaguarda dos direitos humanos e da cidadania; (PLANO DE METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS UNB, 2023 - 2028 , p. 3)

As metas desenhadas sob este prospecto transversal, estão vinculadas a: ODS 03 - Saúde e bem-estar, ODS 04 - Educação de qualidade, ODS 09 - Indústria, inovação e infraestrutura, ODS 11 - Cidades e comunicações sustentáveis, ODS 12 - Consumo e produção responsáveis, ODS 13 - Ações contra a mudança global do clima, ODS 15 - Vida terrestre ,ODS 16 - Paz, justiça e instituições eficazes.

No que tange a área do desenvolvimento institucional, a mesma se interliga aos seguintes objetivos:

- Aperfeiçoar a governança e a gestão estratégica com foco no desenvolvimento institucional;
- Aprimorar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial;
- Aprimorar a gestão de pessoas e promover a qualidade de vida, a integração e o desenvolvimento da comunidade universitária;

- Fortalecer as ações de segurança para a comunidade e de proteção do patrimônio;
- Aprimorar a gestão da informação, as ações e os canais de comunicação e a divulgação científica, promovendo o diálogo e a transparência;
- Realizar o apoio efetivo ao desenvolvimento institucional em todas as áreas de atuação; (PLANO DE METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS UNB, 2023 - 2028 , p. 3)

Desta forma, os planos e metas desenvolvidas para esta área em particular, foram desenvolvidas e pensadas para se interligarem aos ODS 04 - Saúde e bem-estar, ODS 04 - Educação de qualidade, ODS 09 - Indústria, inovação e infraestrutura e ODS 16 - Paz, justiça e instituições fortes.

Por fim, o trabalho está estruturado em 5 capítulos. O último capítulo contará com as considerações finais e recomendações para a unidade descentralizada em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Contratação no Setor Público

O Estado brasileiro é dotado de uma pluralidade de funções, sendo elas, de acordo com Justen Filho (2024): (a) função legislativa, (b) função jurídica e (c) função administrativa. O autor pontua que o conteúdo dessas funções depende da ordem jurídica, resultando em variações díspares do objeto de cada uma delas entre os diferentes países.

Segundo o autor, cada uma das funções supramencionadas corresponde a uma tripartição de poder: (a) o Poder Legislativo, titular da competência legislativa ou legiferante; (b) o Poder Judiciário, incumbido da competência jurisdicional; e (c) o Poder Executivo responsável pela competência administrativa ou executiva.

Tendo o Estado brasileiro competência administrativa, possui autorização para a realização de contratações públicas. Conforme Leal e Reck (2018, p.9) pontuam “[...] a contratação pública está condicionada por leis oriundas do Poder Legislativo, por decretos regulamentadores editados pelos chefes dos Poderes Executivos, no âmbito de suas respectivas competências administrativas [...]”. Dessa forma, tendo as contratações tais particularidades, são regulamentadas, regidas, pela Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021), que substituiu a Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública (Lei nº 8.666/1993), a Lei de Modalidade de Licitação Denominada Pregão (Lei nº 10.520/2002) e os artigos 1º a 47 – A da Lei do Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) (Lei nº 12.462/2011), conforme consta no artigo 189 da Lei nº 14.133.

Ante o exposto, as contratações públicas são realizadas por meio de licitações e contratações diretas, conforme rege a Lei nº 14.133/2021. Contudo, em seu artigo 191, é resguardado a prerrogativa da Administração a escolha da contratação por meio da lei 14.133, ou das demais que foram revogadas até o prazo de abril de 2023:

Art. 191. Até o decurso do prazo de que trata o inciso II do caput do art. 193, a Administração poderá optar por licitar ou contratar diretamente de acordo com esta Lei ou de acordo com as leis citadas no referido inciso, e a opção escolhida deverá ser indicada expressamente no edital ou no aviso ou instrumento de contratação direta, vedada a aplicação combinada desta Lei com as citadas no referido inciso. (BRASIL, 2021, p.72)

2.2. Licitações

De acordo com Rodrigues (2021, p. 14) “a licitação constitui um processo administrativo, motivo pelo qual representa uma sucessão encadeada de atos administrativos, todos tendentes a um resultado final, a contratação pública.” Tal definição, corrobora com o posicionamento apresentado por Di Pietro (2002, *apud* ADRIANO et al, 2013, p.5):

Procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração de contrato.

Dessa forma, Oliveira Sobrinho e Carneiro(2006, p.6), concluem que a licitação é:

[...]que a licitação é o conjunto de atos e fatos impostos pela lei para que o ente público possa legitimamente celebrar contratações,

envolvendo serviços, obras, compras, ou vínculos de diversas ordens, tais como o locatício, o de alimentação, ou qualquer outro que atinja interesses patrimoniais.

Ante o exposto, a Lei nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021) define a finalidade das licitações, como: a) proposta mais vantajosa, b) evitar sobrepreço, preços inexequíveis e superfaturamento, c) tratamento isonômico e d) inovação e desenvolvimento nacional sustentável. Ademais, ainda estabelece os princípios a serem seguidos, sendo eles: (a) da legalidade; (b) da impessoalidade; (c) da moralidade; (d) da publicidade; (e) da eficiência; (f) do interesse público; (g) da probidade administrativa; (h) da igualdade; (i) do planejamento; (j) da transparência; (k) da eficácia; (l) da segregação de funções; (m) da motivação; (n) da vinculação ao edital; (n) do julgamento objetivo; (o) da segurança jurídica; (p) da razoabilidade; (q) da competitividade; (r) da proporcionalidade; (s) da economicidade; e (t) do desenvolvimento nacional sustentável.

2.2.1. Fases Licitatórias

Por se tratar de um processo administrativo, conforme citado, às licitações são compostas por fases licitatórias, sendo elas: (1) fase preparatória, (2) divulgação do edital, (3) apresentação de propostas e lances, (4) julgamento, (5) habilitação, (6) fase recursal e (7) homologação. Dessa forma, seguem-se explicações sobre cada uma das fases.

2.2.2. Fase Preparatória

A fase preparatória baseia-se no princípio do planejamento, onde se objetiva assegurar a condução mais acertada do procedimento, levando-se em consideração técnicas, mercadológicas e de gestão que podem vir a intervir na contratação. Tal fase se caracteriza por ser interna.

Por fim, de acordo com Rodrigues (2021), esta fase é composta por aspectos e procedimentos que necessitam ser analisados e adotados, tais como:

Descrição da necessidade da contratação;
Definição do objeto, da modalidade de licitação e do critério de julgamento;
Estimativa do orçamento;
Análise dos riscos e elaboração da respectiva matriz de alocação;
Elaboração do edital da licitação e da minuta do contrato. (RODRIGUES, 2021, p.14)

2.2.3. Divulgação do Edital

Sendo o edital um instrumento convocatório, a sua divulgação ocorre ao final da fase preparatória, ou seja, o processo licitatório deve seguir para o órgão de assessoramento jurídico da administração iniciando assim a fase externa do processo. Conforme Rodrigues (2021) explicita, a divulgação do edital objetiva o controle prévio da legalidade através de análises jurídicas e posteriormente a publicação de um parecer dando aval ou não para a continuidade da contratação.

2.2.4. Apresentação de Propostas e Lances

Nesta fase, ocorrem as disputas efetivas entre as empresas interessadas. Podem ocorrer de forma isolada ou conjunta, sendo elas: (a) modo aberto: apresentação pública e sucessiva, crescente ou decrescente das propostas de cada um dos licitantes; (b) modo fechado: apresentação de forma sigilosa das propostas até a data e hora definida para a divulgação.

2.2.5. Julgamento

Esta fase objetiva analisar o cumprimento de todas as solicitações previamente definidas no edital. Dessa forma, julgasse mediante critérios preliminarmente estabelecidos em lei. Sendo eles, menor preço, maior desconto, melhor técnica ou conteúdo artístico, técnica de preço, maior lance (quando classificado na modalidade de leilão) e maior retorno econômico.

2.2.6. Habilitação

Na fase de habilitação ocorre a apuração das condições pessoais do licitantes, ou seja, tem o carácter verificatório da: (a) habilitação jurídica, análise da existência da pessoa e autorização para o exercício da atividade contratada; (b) qualificação técnico - profissional, examina a aptidão técnica para a execução do contrato; (c) habilitação fiscal, verificar situação regular perante o fisco federal, estadual e municipal; (d) habilitação social, cumprimento do artigo 7º, inciso XXXIII¹ da Constituição Federal ; (e) habilitação trabalhista, regularidade do FGTS e perante a Justiça do Trabalho; (f) habilitação econômico - financeira, aptidão econômica do licitante no cumprimento das obrigações advindas do futuro contrato.

2.2.7. Fase Recursal

De acordo com o Portal de Compras Públicas (2021), a fase recursal “é o momento da licitação em que os licitantes que não ganharam o processo licitatório podem contestar a decisão caso não concordem com ela.” “O licitante deve se manifestar de imediato, sob pena de preclusão, e o prazo para a apresentação das razões recursais de 3 (três) dias úteis.” (RODRIGUES, 2021, p.17)

Logo após o recurso é julgado, podendo ser a favor ou não do licitante. Em casos favoráveis ao licitante que entrou com o recurso, há a troca do vencedor do certame. Contudo, em situações desfavoráveis, o atual vencedor da licitação permanece.

2.2.8. Homologação e Adjudicação

Finalizadas todas as fases mencionadas, o processo licitatório é encaminhado à autoridade superior, que poderá: (a) designar o retorno dos autos para corrigir irregularidades; (b) revogação da licitação, de ofício ou mediante provocação de terceiros, sempre que presente ilegalidade insanável; (c) adjudicar² o objeto e homologar³ a licitação.

Com o fim da homologação, a licitação é encerrada, o licitante vencedor é convocado pela Administração para assinatura do termo de contrato dentro do prazo estabelecido no edital, podendo ser prorrogado uma vez.

Em caso de não assinatura, a Administração pode convocar os licitantes remanescentes, conforme a ordem de classificação. Ademais, se nenhum dos licitantes desejarem firmar o contrato nos termos estabelecidos, há uma nova negociação, a qual objetiva a obtenção de melhor preço, mesmo acima do preço do adjudicatário.

¹ Condição de trabalho dos menores de idade.

² “Adjudicação é o ato pelo qual a administração pública atribui ao licitante vencedor o objeto da licitação, é quando o poder público efetivamente faz o pedido.”(BRASIL, 2021)

³ “A homologação, o ato que declara a legalidade do certame.”(RODRIGUES, 2021, p.17)

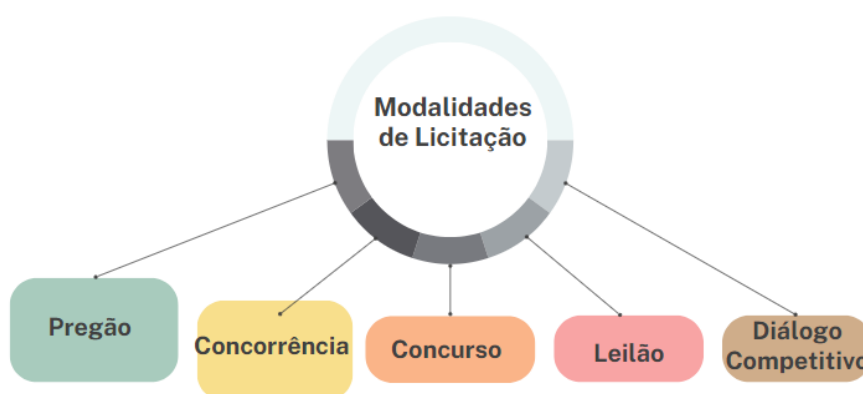
2.2.2. Modalidades Licitatórias

De acordo com Calasans Junior (2021) modalidades licitatórias são formas ou maneiras de fazer licitação. A Lei nº 8.666/93 listas cinco modalidades de licitação, sendo: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Por outro lado, a Lei nº 14.133/21 estabeleceu as seguintes modalidades, elas são: (a) pregão; (b) concorrência; (c) concurso; (d) leilão; e (e) diálogo competitivo, sendo este último uma novidade adaptada do setor privado para o setor público. A Lei nº 14.133/21 extinguiu a tomada de preços, convite e o regime diferenciado de contratações (RDC).

De acordo com Calasans Junior (2015, citado por Lima, 2022, p. 6):

O método a ser seguido para escolha da modalidade da licitação é fundamentalmente econômico, é importante constatar que o valor predeterminado para a contratação é um dos fatores para definir qual a modalidade será utilizada no processo licitatório.

Figura 1: Modalidades de Licitação



Fonte: Adaptado pelo autor de acordo com a Lei nº 14.133/2024.

2.3. Contratação Direta

Em linhas gerais, as contratações são realizadas por meio de processos licitatórios, contudo, a Constituição Federal, em seu art. 37º, inciso XXI, ressalta que em casos específicos, são praticadas contratações de forma direta, sendo divididas em duas modalidades: a dispensa e inexigibilidade de licitação, tanto na Lei nº 8.666/93 e no art. 72 da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133/2021.

XXI—ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações;(BRASIL, 1998, p. 39)

Para Calasans Junior (2021, p. 136):

no processo de contratação, que tem como pressuposto a existência de uma necessidade coletiva a ser atendida, e como objetivo, encontrar, fora do âmbito da Administração Pública, o atendimento dessa necessidade, o que poderá ocorrer

através de um dos procedimentos indicados pela legislação: a **licitação** ou a **contratação direta**.

Segundo De Lima (2022, p. 9 *apud* COSTA, 2013) “esse tipo de contratação tem como objetivo, assegurar mais objetividade e rapidez para a Administração Pública, tornando o processo mais eficaz e menos burocrático.”

Por fim, Brasil et al (2019, p.12) deixa claro que:

[...]a Administração Pública deve estabelecer correlações que identifiquem a importância da licitação ou a sua dispensa e evidenciem fatores quantitativos e qualitativos com respaldos jurídicos e éticos que justifiquem a contratação direta.

2.3.1. Dispensa de Licitação

A Lei nº 14.133 (BRASIL, 2021), art. 75, discorre que tal modalidade é adotada para: contratações com valores inferiores a R\$ 100.000,00 (cem mil reais) , para obras e serviços de engenharia ou de manutenção de veículos automotores, para outros serviços e compras com valores orçados abaixo de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) e para contratações que estão sob as mesmas condições previamente definidas em edital de licitação firmada em menos de 1 (um) ano, quando validada em determinada licitação todas as hipóteses suscitadas no capítulo VIII, Seção III, art. 75 na lei nº 14.133/2021.

2.3.2. Inexigibilidade de Licitação

A inexigibilidade de licitação ocorre quando é impraticável a competição entre os licitantes. Dessa forma, a nova Lei de Contratações, lei nº 14.133, lista essas situações:

- I - aquisição de materiais, de equipamentos ou de gêneros ou contratação de serviços que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivos;
- II - contratação de profissional do setor artístico, diretamente ou por meio de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública;
- III - contratação dos seguintes serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação:
 - h) controles de qualidade e tecnológico, análises, testes e ensaios de campo e laboratoriais, instrumentação e monitoramento de parâmetros específicos de obras e do meio ambiente e demais serviços de engenharia que se enquadrem no disposto neste inciso;
- IV - objetos que devam ou possam ser contratados por meio de credenciamento;
- V - aquisição ou locação de imóvel cujas características de instalações e de localização tornem necessária sua escolha. (BRASIL, 2021, p.36)

Ademais, em seu art. 74, inciso 1º, lei 14.133/2021 define que a Administração deve demonstrar a existência da inviabilidade da competição através de atestado de exclusividade, contrato de exclusividade, declaração do fabricante ou outro documento que possa comprovar tal situação.

2.3.3. Sistema de Registro de preço (SRP)

Zochun e Cabral (2021) o sistema de registro de preço (SRP) não é classificado como uma modalidade licitatória, mas sim, como um sistema que viabiliza órgãos participantes e não participantes, os “caronas”, a obterem produtos registrados por meio de licitações feitas por órgãos gerenciadores.

A nova Lei de Licitações 14.133/2021 define o sistema de registro de preços, em seu inciso XLV, art. 6º (BRASIL, 2021, p. 7) como, “conjunto de procedimentos para realização, mediante contratação direta ou licitação nas modalidades pregão ou concorrência, de registro formal de preços relativos a prestação de serviços, a obras e a aquisição e locação de bens para contratações futuras.”(BRASIL, 2021, p. 7)

Em seu art. 82, §6º, a nova Lei de Licitações 14.133/2021 promoveu também a possibilidade da adoção do registro de preço tanto para dispensas de licitação, quanto para inexigibilidade licitatória, no caso de contratações diretas. Para tanto, Zochun e Cabral (2022, p. 15) destacam que “assim, é possível registrar preços sem a realização de um processo licitatório anterior.”

Outro ponto que merece destaque, se trata do registro de preço de mercado dos ativos em atas, a antiga legislação, o Decreto Federal nº 7.782/2013 salientava que a ata tinha validade de doze meses, não sendo permitida sua prorrogação. Contudo, a nova legislação vigente em seu art. 84, parágrafo único, confere a vigência de um ano da ata, sendo passível de prorrogação por um período igual, necessitando de comprovação do preço vantajoso, possibilitando a Administração Pública efetuar a compra dos bens licitados apenas quando houver a necessidade e de forma parcelada.

Por fim, Castro (2023, p.9) salienta a importância deste sistema:

Ao diminuir o número de licitações necessárias para cada compra, o SRP incentiva a imediata contratação, procurando nos fornecedores listados dos em ata o que precisa, reduzindo a morosidade e aumentando a eficiência da gestão administrativa. Portanto, satisfaz completamente as necessidades comuns de vários órgãos, o que significa que não há necessidade de contratações separadas para fornecer produtos semelhantes. Isso permite que várias entidades usem um único registro de preço. Além disso, a administração recebe benefícios a mais das propostas do fornecedor quanto maior for quantidade de bens que ela compra.

2.4. Plano de Contratação Anual

O Plano de contratação anual (PCA) é um documento, no qual, são consolidadas todas as contratações e compras visadas pela entidade ou que porventura serão prorrogadas por ela, abrange bens, serviços, obras e tecnologia da informação. O plano está contido na nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos 14.133/2021 e tem a sua regulamentação regida pelo Decreto nº 10.947/2022, o qual, também institui o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC).

A nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos 14.133/2021, em seu art. 12, inciso VII define o PCA como uma etapa a ser cumprida no processo licitatório:

VII - a partir de documentos de formalização de demandas, os órgãos responsáveis pelo planejamento de cada ente federativo poderão, na forma de regulamento, elaborar plano de contratações anual, com o objetivo de racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias.

§ 1º O plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput deste artigo deverá ser divulgado e mantido à disposição do público em sítio eletrônico oficial e será observado pelo ente federativo na realização de licitações e na execução dos contratos.(BRASIL, 2021, p. 10-11)

Para Pestana e Cademartori (2023, p. 182) “uma das providências mais importantes desse processo é o levantamento preliminar das demandas que serão atendidas no exercício subsequente, as quais serão devidamente registradas em um documento denominado Plano de Contratação Anual.”

As diretrizes do PCA estão regulamentadas pelo Decreto nº 10.947/2022, o qual traz definições acerca dos agentes participantes no desenvolvimento do plano, tais como a autoridade competente, o requisitante, a área técnica, o documento de formalização de demanda(DFD), o próprio plano de contratação anual, os setores de contratações e o PGC. Além disso, em seu capítulo II, art. 5º são exortados os objetivos da elaboração do plano, sendo elas:

Art. 12. No processo licitatório, observar-se-á o seguinte:

- I - racionalizar as contratações das unidades administrativas de sua competência, por meio da promoção de contratações centralizadas e compartilhadas, a fim de obter economia de escala, padronização de produtos e serviços e redução de custos processuais;
- II - garantir o alinhamento com o planejamento estratégico, o plano diretor de logística sustentável e outros instrumentos de governança existentes;
- III - subsidiar a elaboração das leis orçamentárias;
- IV - evitar o fracionamento de despesas; e
- V - sinalizar intenções ao mercado fornecedor, de forma a aumentar o diálogo potencial com o mercado e incrementar a competitividade.(BRASIL, 2022, p. 2)

Acerca da elaboração do PCA, o decreto nº 10.947/2022, art. 8º, incisos I - VIII elenca cada uma das exigências, que são elas:

Art. 8º Para elaboração do plano de contratações anual, o requisitante preencherá o documento de formalização de demanda no PGC com as seguintes informações:

- I - justificativa da necessidade da contratação;
- II - descrição sucinta do objeto;
- III - quantidade a ser contratada, quando couber, considerada a expectativa de consumo anual;
- IV - estimativa preliminar do valor da contratação, por meio de procedimento simplificado, de acordo com as orientações da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia;
- V - indicação da data pretendida para a conclusão da contratação, a fim de não gerar prejuízos ou descontinuidade das atividades do órgão ou da entidade;
- VI - grau de prioridade da compra ou da contratação em baixo, médio ou alto, de acordo com a metodologia estabelecida pelo órgão ou pela entidade contratante;
- VII - indicação de vinculação ou dependência com o objeto de outro documento de formalização de demanda para a sua execução, com vistas a determinar a sequência em que as contratações serão realizadas; e
- VIII - nome da área requisitante ou técnica com a identificação do responsável.(BRASIL, 2022, p. 3)

A primeira etapa do desenvolvimento do PCA é a criação do documento de formalização de demanda (DFD), esta etapa conta com o prazo de desenvolvimento até o dia 1º de abril. A segunda etapa, elaboração do plano, tem o prazo de formulação até o dia 30 de abril. Por fim, a terceira etapa, aprovação e divulgação do plano, que deve ser feita até a 1ª quinzena de maio, por meio do PGC.

Além do estabelecimento das diretrizes do PCA, o decreto nº 10.947/2022 em seu art. 3º e 4º estabelece o PGC, sistema utilizado na elaboração e acompanhamento do PCA. O PGC integra o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG).

Art. 3º O plano de contratações anual será elaborado no PGC, observados os procedimentos estabelecidos no manual técnico operacional que será publicado pela Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.

Art. 4º A Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia poderá ceder o uso do PGC, por meio de termo de acesso, a órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.(BRASIL, 2022, p. 2)

Os agentes participantes do PGC estão dispostos na lei nº 14.133/2021, sendo eles: as autoridades competentes, o setor requisitante e o setor de contratações. Os prazos deste planejamento seguem o mesmo cronograma do PCA.

Vale ressaltar que para as contratações diretas, que abrangem inexigibilidade e de dispensa de licitação os documentos necessários estabelecidos na Lei nº 14.133/21, em seu art. 72, inciso I, é necessário: (i) documento de formalização de demanda, (ii) estudo técnico preliminar, se necessário, (iii) análise de riscos, (iv) termo de referência e (v) projeto básico ou projeto executivo.

Um ponto que merece atenção e se configura um dos principais pilares nas contratações públicas e é grande fonte de influência é o planejamento, ele é uma ferramenta de estratégia, segundo Leonez e Stroppa (2024, p. 3):

Ele não apenas antecipa os desafios e estabelece metas claras, mas também visa otimizar o uso dos recursos, minimizar riscos e assegurar a consecução dos objetivos governamentais.

A ausência de um planejamento adequado pode levar a contratações inadequadas, atrasos, desperdício de recursos e até mesmo a questionamentos legais. Por isso, a ênfase na importância do planejamento não é apenas uma prática recomendada, mas uma exigência para garantir a eficácia e a legalidade dos processos de contratação.

Por fim, vale exortar o fluxo de desenvolvimento do PCA da Universidade de Brasília, instituição abordada neste trabalho, bem como uma de suas unidades descentralizadas de contratação a Prefeitura da UnB, este processo está disposto da seguinte forma:

Figura 2: Fluxograma da execução do PCA da UnB



Fonte: Adaptação do fluxograma disposto no site da UnB - PCA

Sendo a UnB composta por unidades descentralizadas, o Decreto nº 10.947/2022, em seu capítulo III - da elaboração, art. 6º, vem de encontro a entidades que possuem unidades de execução descentralizadas, “ § 1º Os órgãos e as entidades com unidades de execução descentralizada poderão elaborar o plano de contratações anual separadamente por unidade administrativa, com consolidação posterior em documento único.”(BRASIL, 2022, p. 2)

2.5. Riscos nas Contratações

Fraporti e Santos (2018, p.11) definem risco como “a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos”, seguindo exatamente a definição contida em COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), publicada em 1992. Contudo, o termo sofreu modificações sutis na norma técnica ISO 31000:2009 e 31000:2018, publicada no Brasil como ABNT NBR ISO 31000:2009, em que risco é tido como “efeito da incerteza nos objetivos”, sendo ainda exposto que:

Nota 1 de entrada: Um efeito é um desvio em relação ao esperado. Pode ser positivo, negativo ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças. Nota 2 de entrada: Objetivos podem possuir diferentes aspectos e categorias, e podem ser aplicados em diferentes níveis. Nota 3 de entrada: Risco é normalmente expresso em termos de fontes de risco (3.4), eventos (3.5) potenciais, suas consequências (3.6) e suas probabilidades (3.7). (BRASIL, 2018, p.7)

Vale a pena ressaltar que o TCU (2018, p.10), em seu referencial básico de gestão de riscos amplia a definição de risco, sendo este “o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos”.

Dessa forma, é perceptível que o risco está presente em todas as esferas de atividades de negócios, sejam elas essencialmente públicas ou privadas, portanto, podem impactar de

forma positiva ou negativa quando não gerenciados de forma correta, acarretando perdas financeiras, desencadeamento de crises e deterioração da imagem e da reputação. Sendo assim, se faz imperativo que haja gestão de risco e controladoria interna capaz de mitigar tais eventos e responder de forma correta a eles.

Atentemo-nos então à gestão de risco no setor público, o TCU (2018, p.14) define o termo como “conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos”. Ainda segundo o mesmo é um “processo que visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos”. Já de acordo com a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, a gestão de risco é entendida como um “processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização” (BRASIL, 2016, p. 2).

Sendo a gestão de risco uma parte fundamental na garantia do alcance dos objetivos das organizações, as contratações públicas também estão sujeitas a tal gestão, pois, conforme Leal e Reck (2018) a contratação pública brasileira é subordinada a um regime jurídico de direito público. Dessa forma, a lei nº 14.133/2021, em seu artigo 169, exorta que as contratações públicas devem subordinar-se a práticas contínuas e permanentes de gestão e risco e controle preventivo. Portanto, faz-se a adoção do modelo de três linhas de defesa (The Institute of International Auditor - IIA), sendo elas:

- I - primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade;
- II - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;
- III - terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas. (BRASIL, 2021, p.66)

Para Silva Junior et al. (2023, p.1-2) “gerenciar esses riscos denota o uso contínuo de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consultas, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos”. Já para Cusciano e Rocha (2022, p.13):

A gestão de risco, então, surge como uma forte medida de governança organizacional, capaz de fomentar mecanismos de controles internos que favorecem os agentes públicos a tomarem decisões de acordo com critérios técnicos, além de permitir o enfrentamento dos riscos e o fornecimento de segurança razoável para a Administração.

Por fim, Klein Junior (2020, p.10) afirma que:

Normativas federais têm, de fato, sublinhado a responsabilidade da alta administração pela implementação e pelo acompanhamento de práticas de gestão de riscos. No entanto, desvinculadas de uma definição sobre como os gestores serão avaliados por falhas em evidenciar e mitigar riscos, a adoção dessas práticas corre o risco de ocorrer de forma meramente cerimonial.

Sendo assim, a gestão de risco ainda tem um longo caminho a trilhar para chegar a um ponto ideal de execução, cobertura e mitigação de riscos.

2.6. Matriz de Riscos

Em virtude da contratação do setor público com empresas privadas, estabelece-se uma cláusula contratual que define os riscos e as responsabilidades de cada uma das partes

interessadas ou as responsabilidades e riscos que serão compartilhados. Tal ação visa garantir o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, incluindo os ônus financeiros decorrentes de eventos secundários à contratação. De acordo com lei nº 14.133, essa cláusula deve conter, no mínimo, as seguintes informações:

- a) listagem de possíveis eventos supervenientes à assinatura do contrato que possam causar impacto em seu equilíbrio econômico-financeiro e previsão de eventual necessidade de prolação de termo aditivo por ocasião de sua ocorrência;
- b) no caso de obrigações de resultado, estabelecimento das frações do objeto com relação às quais haverá liberdade para os contratados inovarem em soluções metodológicas ou tecnológicas, em termos de modificação das soluções previamente delineadas no anteprojeto ou no projeto básico;
- c) no caso de obrigações de meio, estabelecimento preciso das frações do objeto com relação às quais não haverá liberdade para os contratados inovarem em soluções metodológicas ou tecnológicas, devendo haver obrigação de aderência entre a execução e a solução predefinida no anteprojeto ou no projeto básico, consideradas as características do regime de execução no caso de obras e serviços de engenharia;(BRASIL, 2021, p.6)

Por fim, de acordo com Rodrigues (2021, p. 32) “a matriz de alocação de riscos não é obrigatória. A exceção envolve a contratação de obras e serviços de grande vulto, ou na hipótese de adoção dos regimes de contratação integrada ou semi-integrada.”

2.7. Modelo de Gestão de Riscos da UnB

A Universidade de Brasília passou a fazer o gerenciamento de risco no ano de 2014, adotando uma metodologia própria embasada no Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e riscos presentes em formulários de outras instituições. O gerenciamento de riscos ocorreu dessa forma entre os anos de 2014 e 2015. No ano de 2016, houve introdução da Instrução Normativa Conjunta nº 001/2016 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) juntamente com a Controladoria Geral da União (CGU), a qual, estabeleceu novas diretrizes acerca dos controles internos, gestão de riscos e governança, bem como a publicação da Resolução da Reitoria nº 102/2016. Nos anos de 2017 a 2018 houve a publicação da Resolução DPO /UnB nº 005/2017. Por fim, a promulgação da Resolução do Conselho de Administração nº 0004/2019 implantação do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade. Tal cronologia está exposta no Guia de Gestão de Risco 2022 da Universidade de Brasília.

Em seu art. 1º, incisos I - IV, da Resolução nº 0004/2019 são apresentada os objetivos da instauração da política de gestão de riscos na instituição:

- Art. 1º Instituir a política de gestão de riscos, no âmbito da Universidade de Brasília – UnB, com a finalidade de promover:
 - I – a sistematização da gestão de riscos como processo institucional contínuo e interativo, com foco no cumprimento da missão institucional;
 - II – o estabelecimento de níveis adequados de exposição a riscos, de forma a contribuir para a consecução dos objetivos institucionais;
 - III – a melhoria contínua dos processos de tomada de decisão, com o objetivo de assegurar o acesso tempestivo a informações quanto aos riscos aos quais a UnB está exposta;

IV – o alinhamento da gestão de riscos ao planejamento institucional (BRASIL, 2019, p.1) .

Além dos objetivos supracitados, o processo da gestão de risco da instituição está estruturada da seguinte forma:

1. Estabelecimento de contexto

A primeira etapa do processo de gestão de riscos, visa a identificação e alinhamento da gestão de riscos com as diretrizes estabelecidas pela Universidade em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o estabelecimento e a definição das prioridades da instituição, das áreas que fazem parte da sua composição, validação das demandas para a unidade, reconhecimento e favorecimento dos processos críticos, bem como a verificação dos processos críticos, vale ressaltar que cada processo é avaliado de acordo com a análise de SWOT. O produto desenvolvido nesta primeira etapa é a análise descritiva dos processos mais importantes de cada unidade que serão examinados sob a ótica da gestão de riscos. Os responsáveis por esta primeira etapa são a DPO, as unidades e o Comitê de governança, riscos, controles e integridade.

2. Identificação de Riscos

Tem enfoque na identificação dos eventos de risco, sendo eles de origem interna e externa, seus controles internos classificados como risco inerente e risco residual, a identificação das causas do risco, as consequências, efeitos, do risco, a categorização dos riscos em estratégicos, financeiro/orçamentário, legal/de conformidade, operacional e de integridade , a identificação do gestor de risco e a formalização da etapa. Ao final desta etapa, o produto criado são, o preenchimento da tabela de gestão de risco do processo e a entrega da tabela parcial desenvolvida. Os responsáveis desta etapa são a DPO e as unidades.

3. Análise de Riscos

A análise de riscos é definida como o processo de proficiência da natureza dos riscos e seu nível a partir da avaliação da probabilidade de ocorrência do risco, o impacto causado por ele, a identificação dos riscos inerentes, a identificação dos controles internos já existentes, a avaliação da eficiência, eficácia e efetividade dos controles, o nível de risco residual, os quais podem auxiliar no decréscimo da probabilidade e impactos do risco, a escala de impacto do risco bem como, a matriz do nível de riscos, que demonstra de forma gráfica, ou seja, com o preenchimento da tabela de gestão de riscos, o impacto e a probabilidade dos riscos levando-se em consideração os riscos inerentes e embasando a próxima etapa do processo. Para tanto, os agentes responsáveis por esta etapa são a DPO e as unidades.

4. Resposta aos Riscos

A resposta aos riscos são adotadas após a avaliação dos critérios de (a) a existência da necessidade de tratamento dos riscos e a definição da prioridade de cada um; (b) quais atividades precisam ser efetuadas ou suspensas; e (c) detecção do carência de implantação, alteração ou o corte de algum controle interno. Após a análise destes dados e alinhando as diretrizes que norteiam a gestão de risco da universidade, ocorre a definição das respostas necessárias. Sendo os tipos de resposta definidas da seguinte forma no Guia de Gestão e Risco da UnB (2022, p.17):

Figura 3: Tipos de resposta a riscos

Evitar: intervir diretamente nas causas do risco eliminando sua possibilidade de ocorrência;
Mitigar: adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto do risco;
Aceitar: não adotar medidas, dado que o risco residual é baixo;
Compartilhar: transferir ou compartilhar o risco com terceiros

Fonte: Guia de Gestão de Risco UnB

Após isto, é desenvolvido o produto desta etapa do processo, o preenchimento da tabela de gestão de riscos e processo, também exposta em formato de tabela no Guia de Gestão de Riscos da universidade (2022, p.17), conforme mostrado abaixo:

Figura 4: Avaliação de risco
Avaliação de Risco - UnB

NÍVEL DE RISCO	Resposta ao Risco	AÇÕES SUGERIDAS
Risco Crítico	Mitigar ou Evitar.	Ações corretivas ou eliminadoras do risco com implantação imediata.
Risco Alto	Mitigar.	Ações corretivas com implantação imediata.
Risco Moderado	Mitigar.	Ações corretivas com implantação tempestiva e monitoramento contínuo.
Risco Pequeno	Aceitar.	Não há necessidade de adotar ações corretivas.

Fonte: Guia de Gestão de Risco UnB

Os responsáveis pelo desenvolvimento desta parte do processo são as unidades que compõem a universidade e a DPO.

5. Tratamento de Riscos

Nesta fase do processo de gestão ocorre a incorporação do planejamento e a execução de ações de contingenciamento, mitigação e prevenção que auxiliam na redução do impacto e da probabilidade dos riscos mapeados caso venham a se concretizar. As ações são definidas com base na avaliação do custo-benefício, na possibilidade de aperfeiçoamento dos controles existentes e na dissolução dos controles ineficientes. Os agentes responsáveis pelo produto, que configura na entrega da tabela de gestão de risco completa são a DPO e as unidades. Algumas informações também fazem parte da composição do plano, que são elas: a descrição de forma hierarquizada em escala de prioridade das ações, quais tipos de ações, os responsáveis na implantação das ações, o detalhamento da maneira de cada uma das ações estabelecidas para serem implantadas, os agentes externos, os prazos, por fim, o status da execução da tarefa.

6. Monitoramento

O processo de monitoramento tem por finalidade a detecção de fatores internos e externos à universidade que podem vir a influenciar nos riscos incorridos pela instituição, o mapeamento dos critérios estabelecidos para os riscos incorporando as prioridades previamente definidas também, avaliar o processo de gestão da instituição, assegurar a eficiência e a eficácia

dos controles, a detecção de novos riscos e por fim, a adequação correta dos níveis de exposição de riscos em relação aos objetivos estabelecidos pela UnB.

Ademais, o monitoramento conta com os seguintes agentes, (i) o gestor de risco que é responsável pelo acompanhamento dos riscos sob sua responsabilidade, a execução do plano de ação da gestão de risco e o registro e comunicação de alterações existentes ao longo dos processos sob sua tutela, possuindo periodicidade mensal; (ii) DPO, responsável pelo monitoramento a nível institucional, a implementação e sistematização dos planos de ação, o direcionamento do acompanhamento dos riscos e o desenvolvimento de relatórios anuais de gestão da universidade. Tendo sua periodicidade anual; (iii) o Comitê de governança, riscos, controles e integridade, encarregado do mapeamento e fiscalização da gestão e dos controles internos, a emissão de recomendações acerca da gestão e dos controles, fiscalizações das implementações das deliberações e orientações estabelecidas pelo comitê. Ademais, a periodicidade das ações são feitas de forma contínua.; e (iv) auditoria interna, encarregado de avaliar a estrutura e o processo de gestão da instituição.

7. Comunicação

A Resolução do Conselho de Administração nº 0004/2019 versa em seu art. 5º, sobre os objetivos da gestão de risco na Universidade de Brasília:

Art. 5º São objetivos da política de gestão de riscos da UnB estabelecer os conceitos, as diretrizes, as atribuições e as responsabilidades do processo de gestão de riscos, bem como orientar a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a comunicação dos riscos institucionais.(BRASÍLIA, 2019, p. 2)

Sendo a comunicação um dos objetivos pretendidos da gestão de risco, ela deve ser disponibilizada de forma clara, objetiva, tempestiva a todos os gestores de todos os níveis na tomada de decisões e que seja sobretudo confiável, dessa forma os relatórios precisam ser acessíveis e os outros meios de comunicação utilizados também precisam levar em consideração tais fatores.

Ainda versando sobre os objetivos da norma, também há os seguintes objetivos, (a) redução dos riscos a níveis razoáveis potencializando o alcance dos objetivos pretendidos pela instituição; e o (b) agregamento de valor e adequação dos riscos e dos efeitos negativos em sua materialização.

8. Formalização da Gestão de Riscos:

A formalização do processo é feita dentro do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e por meio dos relatórios desenvolvidos em cada uma das etapas, conforme exposto no Guia de Gestão de Risco (2022, p. 18) “a documentação das atividades realizadas durante todo o processo de gestão de riscos constitui um importante instrumento de prestação de contas, comunicação e monitoramento”, pois auxiliam no decurso de aprendizagem da gestão de riscos e desenvolvimento organizacional.

Uma vez que a metodologia de gestão de risco da UnB fora previamente exposta, se faz relevante demonstrar as linhas de defesa da instituição, sendo elas estruturadas da seguinte maneira:

Figura 5: Linhas de Defesa Universidade de Brasília⁴

Fonte: Manual de Gestão de Risco UnB 2022

Sendo o Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade uma das principais bases da gestão de risco da Universidade, é válido ressaltar que este é composto pela (1) Reitoria, (2) Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), (3) Decanato de Administração (DAF), (4) Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), (5) um diretor de órgão auxiliar ou complementar da instituição, que seja indicado pela Reitoria, (6) dois diretores de unidades acadêmicas de diferentes campi, indicados pelo Conselho de Administração (CAD) e (7) dois técnicos - administrativos indicados pelo Conselho de Administração (CAD).

Por fim, vale ressaltar as competências e responsabilidades que o Comitê desempenha dentro da instituição, de acordo com a Resolução nº 0004/2019:

Art. 18. Compete ao Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade:

I – definir a política de governança, gestão de riscos, controles internos e integridade da gestão no âmbito da UnB;

II – promover práticas, princípios de conduta e padrões de comportamentos compatíveis com a política de governança, gestão de riscos, controles e integridade da UnB;

III – institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos, controles internos e integridade;

IV – promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos que integram a UnB e incentivar a adoção de boas práticas de governança, gestão de riscos, controles internos e integridade;

V – garantir a adoção de regulamentações, de leis, dos códigos, das normas e dos padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público pela UnB;

VI – promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, gestão de riscos, controles internos e integridade na UnB;

⁴ Macroprocessos: “[...]conjunto de processos e atividades que somados são essenciais para atingir os objetivos estratégicos da companhia.” (BAHIENSE, 2021)

- VII – promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos da UnB na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- VIII – aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para a comunicação e institucionalização da gestão de riscos, controles internos e integridade na UnB;
- IX – supervisionar o mapeamento e a avaliação dos riscos-chave que possam comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- X – supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para a sua efetiva implementação na UnB;
- XI – estabelecer limites de exposição a riscos globais da UnB, bem como os limites de alçada ao nível de unidades acadêmicas e administrativas;
- XII – aprovar e supervisionar o método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão e integridade da UnB;
- XIII – emitir recomendações para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos, controles internos e integridade;
- XIV – monitorar a implementação das recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê.(BRASIL, 2019, p. 4-5)

Dessa forma, são destacados todos os pontos principais da gestão de risco da unidade universitária em questão.

2.8. Análise de SWOT

Albert Humphrey, professor de Política de Negócios da Harvard University iniciou a construção do método, em 1950, a partir de questionamentos a sua turma acerca da relação em torno da estratégia adotada pelas empresas e a necessidade de durabilidade no mercado competitivo. Abdala (2019, p.79) afirma que “[...] o termo passou a ser cunhado como análise de SWOT no ano de 1960.”

O termo SWOT é o acróstico para *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, traduzida como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, também conhecida no Brasil como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

SWOT tem sido usada por incontáveis praticantes, pesquisadores de marketing, é uma ferramenta frequente e popular para negócios de marketing e estudantes de estratégia. Sigla simples e cativante, seu uso perpetrado nos negócios além disso como uma ferramenta para avaliar alternativas e situações decisivas complexas (HELMS; NIXON, 2010, p.216, tradução própria).⁵

Estando o mercado em constante mudança, as entidades, sendo públicas ou privadas, são afetadas por estas variações. Sendo assim, essas modificações impulsionam e obrigam as entidades a estarem em constante competição para permanecerem vivas. Dessa forma, uma das principais utilizações do método é na avaliação de cenários, ambientes, os quais a empresa se insere, seja ela pública ou privada. Destacando-se principalmente no planejamento estratégico das organizações. Para que haja maior clareza quanto ao planejamento estratégico, vejamos separadamente o que cada um desses termos significa. Para JR et al (2008, p.33) estratégia é:

[...]plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um compromisso para adotar um conjunto específico de ações por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes,

⁵ SWOT has been used by countless practitioners, marketing researchers, and is a frequent and popular tool for business marketing and strategy students. Its simplicity and catchy acronym perpetuates its usage in business and beyond as the tool is used to assess alternatives and complex decision situations.(HELMS; NIXON, 2010, p.216)

competir de modo bem-sucedido, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado.

Por sua vez, Kuazaqui (2015, p.16) entende o planejamento como:

Planejamento é um processo sistêmico, contínuo e dinâmico que envolve um conjunto de ações integradas e orientadas para um cenário futuro, sustentando o processo de tomada de decisão. Essas ações devem ser identificadas e executadas de forma a garantir a qualidade e os resultados, dentro de custos e prazos definidos. [...]

Por conseguinte, o planejamento estratégico é compreendido pelo autor como:

Planejamento estratégico é a metodologia gerencial⁶ que permite direcionar o caminho que a empresa deverá seguir para atingir um futuro desejado, interagindo com o ambiente de negócios no qual está inserida. Essa metodologia envolve a definição de um posicionamento estratégico e a construção de cenários que permitam a identificação e seleção de alternativas de caminhos que conduzam aos melhores resultados. (KUAZAQUI, 2015, p.17)

O planejamento estratégico está intimamente ligado à permanência das empresas no mercado, uma vez que as entidades estão em constante competição pela sua sobreposição em relação aos seus concorrentes. Ou seja, as que possuem vantagem competitiva, se destacam mais em relação às outras e possuem lucratividade e desempenho financeiro acima da média, pois de acordo com JR et al (2008, p.36) “[...] as preferências dos compradores pela oferta de produtos traduzem-se em maiores volumes de venda e/ou capacidade para fixar preço maior, impulsionando maiores lucros, retorno de investimento e outros parâmetros de desempenho financeiro.”

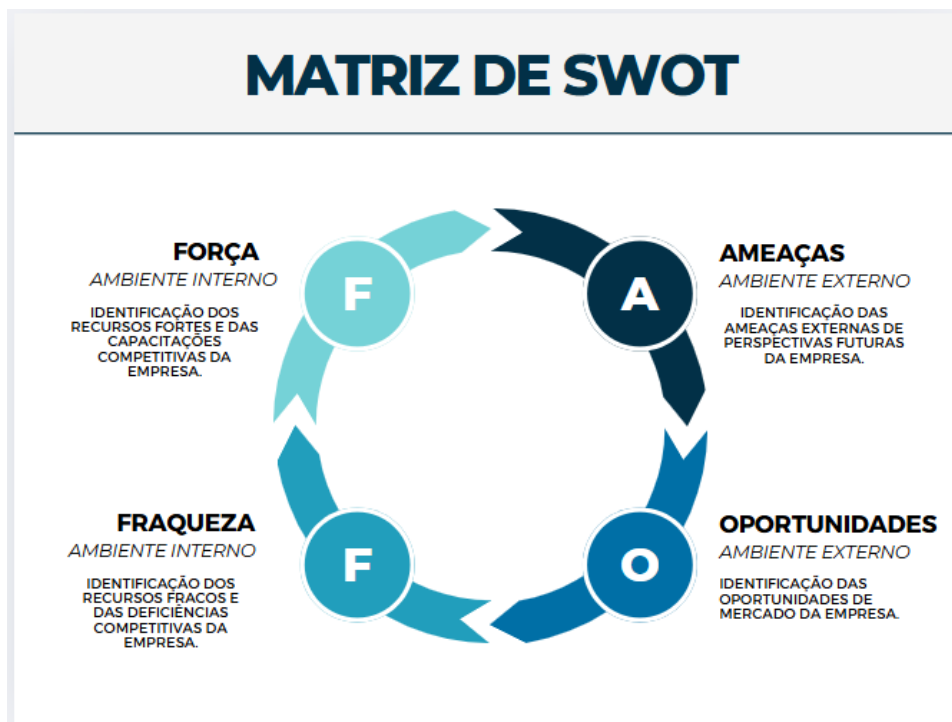
Dessa forma, a análise de SWOT proporciona análise dos pontos fortes e fracos, especialmente no ambiente interno, sobretudo os recursos físicos, humanos e organizacionais, que podem ser controladas pela entidade. As ameaças e oportunidades do ambiente externo, bem como as forças político-legais, sociais, econômicos e tecnológicas, também são exploradas, contudo se diferem das previamente citadas pois não podem ser regidas pela empresa, conforme pontua Belmiro (2014)⁷.

Os pontos fortes e fracos, conforme supramencionados e previamente demonstrado pertencem ao ambiente interno, assim como ao primeiro quadrante. Ocasionalmente as ameaças e oportunidades dizem respeito ao ambiente externo, segundo quadrante.

⁶ Metodologia gerencial é a forma como a empresa faz o agrupamento das ações para obter o melhor rendimento, eficácia e eficiência, em seus resultados, segundo Kuazaqui.

⁷ Página 57.

Figura 6: Matriz de SWOT



Fonte: Adaptado de JR., A. A T. *et al.* Administração estratégica. Grupo A, 2008. p.138.

Kotler (2021) descreve ainda a preparação de duas listas na análise de SWOT, a primeira identifica e listará as principais forças e fraquezas da empresa e de seus produtos (fatores internos), sendo que a outra descreve as oportunidades e ameaças primordiais que a entidade enfrenta (fatores externos). Segundo ele, “[...] toda empresa deve decidir os pontos fortes a serem melhorados e os pontos fracos a serem corrigidos com base nas oportunidades e ameaças iminentes.” Embora Kotler ressalta a fabricação de apenas duas listas, Jr et al (2008) demonstra a criação de quatro listas, sendo que cada uma abordará e listará apenas um dos quadrantes do modelo, ou seja, uma exclusivamente para os recursos fortes, recursos fracos, as ameaças e as oportunidades. O autor deixa claro que as listas de SWOT dizem respeito à situação geral da empresa.

Ante o exposto, podemos utilizar o ponto de vista de Ribeiro (2018) para a justificar a utilização do método, sendo:

O aproveitamento das oportunidades, a correção das fraquezas, a neutralização das ameaças e o melhor uso das forças da organização. Em função do objetivo global pretendido e dos meios disponíveis, são delineados objetivos para cada área ou departamento, de forma que a ação de todos se dirija para o alcance do objetivo maior que a empresa tem em vista. (RIBEIRO, 2018, p.15)

Por fim, segue-se a abordagem detalhada da metodologia utilizada neste trabalho.

3 PROCEDER METODOLÓGICO

Visando alcançar os objetivos propostos neste trabalho, adotou-se a utilização da metodologia, abordagem, do estudo de caso, sobretudo por se tratar de uma pesquisa qualitativa.

O estudo de caso foi concebido por Frédéric Le Play, aplicando-o no estudo de famílias operárias na Europa. Conforme definido por Marconi e Lakatos (2022, p. 306):

[...]refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso estudado, que não pode ser generalizado.

Por conseguinte, Fachin também explicita que esta metodologia se atenta à “[...]compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são averiguados.” (FACHIN, 2017, p. 41)

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semi-estruturadas com um colaborador da Coordenação de Licitações (COOL), essa coordenação pertence a PDJ com duração de 1 hora e 20 min, no dia 15 de janeiro de 2025, sendo a entrevista gravada com a prévia autorização. Para tanto, Lakatos (2021) exorta que a entrevista seja um método aplicado em investigações sociais. Ademais, o autor pontua que esta metodologia “[...] tem em vista alcançar informações necessárias ao desenvolvimento de uma pesquisa.” (LAKATOS, 2021, p. 101) A entrevista busca entender a atribuição de significância por parte dos entrevistados a determinadas situações e questões tendo abordagens diferentes em circunstâncias e meios não abordados previamente. (MARTINS, 2008)

Por conseguinte, as entrevistas semi-estruturadas são caracterizadas por serem mais flexíveis, de rápida adaptação, sendo ajustáveis para qualquer tipo de entrevistado e situações, conforme Richardson (2017) pontua em seu livro. Para Marconi e Lakatos (2022, p. 322) “é uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”, sobretudo pois, “na abordagem qualitativa, as técnicas fundamentais de coleta de dados são: a observação, a entrevista e a história de vida.” (MARCONI e LAKATOS, 2022, p. 307)

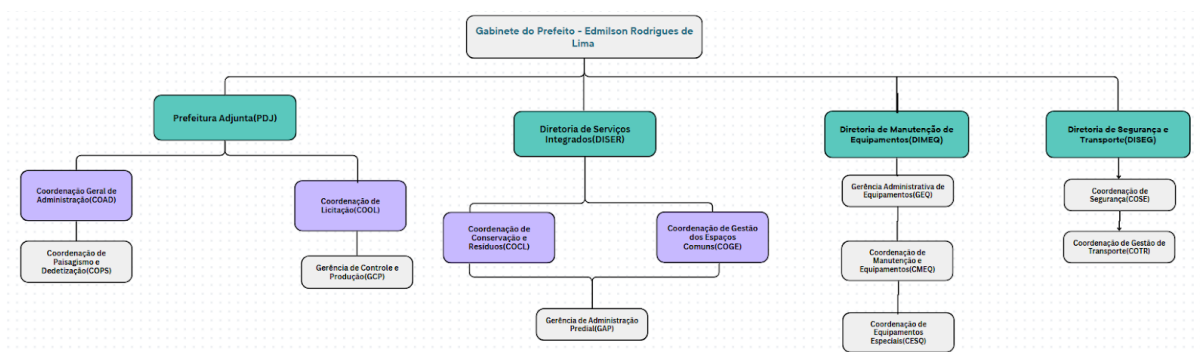
Outrossim, segue-se o estudo de caso, bem como os resultados, análise dos dados e a discussão.

4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÃO

4.1. Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC/UnB)

A Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC/UnB) é uma instituição auxiliar da Reitoria da UnB, responsável pela administração das edificações acadêmicas e administrativas, bem como as áreas de uso comum, assim como, a coordenação dos transportes e da segurança da universidade; os serviços de manutenção predial básica, de equipamentos, de mobiliário e de veículos também fazem parte da alçada de atividades deste órgão. Por fim, a execução de serviços gerais, de zeladoria, de paisagismo e de jardinagem da instituição. Tais atividades estão expostas no Ato da Reitoria nº 0002/2023, publicado em 17 de janeiro de 2023, o qual, estabelece o Regimento interno da PRC.

Figura 7: Organograma da estrutura administrativa da PRC



Fonte: Adaptação da Estrutura Organizacional apresentada na página da Universidade de Brasília - PRC / Prefeitura da UnB

Ante o exposto, em prol do cumprimento às atribuições do órgão, a prefeitura tem a prerrogativa de efetuar contratações por si mesma, ou seja, sem a necessidade de efetuar tais contratações por meio da Universidade, o que a torna uma unidade descentralizada de contratação.

4.2. Resultados, Análises e Discussão

Tendo em vista a delimitação da metodologia já apresentada no ponto 3 deste trabalho, foi realizada a entrevista semi-estruturada no dia 15 de janeiro de 2025, com um colaborador da Coordenação de Licitações (COOL), com duração de 1 hora e 20 minutos, sendo a mesma gravada com a prévia autorização. Um adendo a se fazer é que a COOL pertence a PDJ. A entrevista ocorreu na Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC), ambiente já explorado no ponto 4.1, e contou com 66 questões ao todo.

A coleta dos dados, bem como a caracterização do trabalho qualitativo, vai de encontro ao principal objetivo deste trabalho, que foi a realização da análise de SWOT em uma unidade descentralizada de contratação. Pois, as questões foram desenvolvidas para abranger os quatro pontos da matriz de SWOT, que são: forças e fraquezas (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo). Dessa forma, seguem-se os dados coletados e análises.

4.2.1. Análise do Ambiente Interno

4.2.2. Pontos Fortes

4.2.2.1. Estrutura Organizacional da Prefeitura

A atual conjuntura da Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC) está estruturada conforme já mostrado no organograma acima, subdividindo-se em: Prefeitura da UnB (PRC), Prefeitura Adjunta (PDJ), Diretoria de Serviços (DISER), Diretoria de Manutenção de Equipamentos (DIMEQ) e a Diretoria de Segurança e Transportes (DISEG), cada qual composta por suas coordenações próprias.

Ao todo a PRC em conjunto conta com cerca de 100 colaboradores, sendo eles mesclados entre, funcionários públicos concursados, terceirizados e estagiários. Vale ressaltar que os funcionários que fazem parte da segurança do campus também compõem o efetivo da Prefeitura devido a amplitude organizacional abrangida por ela.

Uma das diferenciações da PRC corresponde ao número efetivo de profissionais terceirizados, vindo eles a ocuparem os cargos de recepcionistas, copeiros(as) e os de colaboração contínua, responsáveis pelo apoio administrativo da Prefeitura. Estes funcionários terceirizados possuem vínculo direto com as empresas prestadoras de serviço à PRC, desta forma, não possuem vínculo direto com a universidade. Por isso, estas empresas são responsáveis pela designação dos funcionários que irão trabalhar na PRC tais como, jardineiros, copeiros (as), recepcionistas e demais funções, os quais, muitas vezes permanecem os mesmos por um longo período de tempo.

Ademais, quando surge a necessidade de suprimento de alguma demanda que desemboque na celebração de novos contratos de prestação de serviços à PRC, estes novos funcionários irão possuir vinculações com estas empresas contratadas e não diretamente com a Universidade em si, contudo, os colaboradores destacados para esta unidade de trabalho serão somados ao quadro de funcionários já existentes, exprimindo assim, uma quantidade superior de servidores que compõem o quadro de funcionários da PRC.

4.2.2.2. Tipos de contratos de atuação da PRC e controle da quantidade

A atuação contratual atual da Prefeitura funciona por meio de divisão das ações, ou seja, a atuação sob cada contrato se destina a uma diretoria de atuação de acordo com o objeto do contrato. Dessa forma, há limitação na atuação da PRC sob todos os tipos de objetos contratuais.

A gerência contratual está subdividida entre a Prefeitura (PRC/UNB), o Decanato de Administração (DAF/UNB), a Secretaria de Tecnologia e Informação (STI/UNB) e a Secretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI/UNB).

Embora, essa divisão e limitação contratual conforme o objeto do contrato possa ser visto como um sinal de fraqueza para alguns órgãos e organizações, este é um ponto de força para a prefeitura, sendo a mesma atuante no campo de manutenção do campus, da hidráulica, elétrica e na manutenção de ar-condicionado. Objetivando a conservação e perpetuidade da qualidade da estrutura do campus funcionando normalmente.

Alguns contratos sob gerência da PRC possuem a atenção dividida, tais como: vigilância, limpeza e copeira. Um adendo a ser feito é que para estes casos, uma parte dos fiscais do contrato possuem representantes na prefeitura e outros no DAF, STI ou SPI, conforme o

objeto contratual. Eles são responsáveis pela observância e vigilância da aplicação e execução correta dos contratos, seus ajustes, equilíbrios financeiros e repactuações.

É importante mencionar que houve a criação de uma Diretoria de Contratos Especializada capaz de auxiliar e contribuir na parte administrativa, uma vez que a Prefeitura atua na parte técnica, contando com pessoal responsável por observar e atestar o andamento da execução dos contratos.

É possível consultar a relação de processos vigentes, em andamentos e vencidos pelo site da PRC, que é alimentado e atualizado por eles, controle externo. Sendo a relação de 51 processos vigentes, 23 processos em andamento e 214 processos vencidos. Por fim, para fins de controle interno da própria prefeitura, são utilizados boxes internos para realizar o controle dos contratos. Pode-se observar que o fator de controle também está presente no trabalho dos autores, Manhães, Mariano e Silva Neto (2021), contudo, como um sinal de fraqueza da empresa em questão.

4.2.2.3. Autonomia

A Prefeitura possui autonomia na tomada de decisões, planejamento da melhor forma de estruturação para seu melhor exercício. As diretorias que fazem parte da sua composição também possuem esta mesma autonomia, sendo necessário a posteriori o envio deste planejamento à Administração Superior, Reitoria, da universidade.

Embora haja necessidade da apresentação desde planejamento, ele se justifica pela confirmação ou não se há orçamento para sanar quaisquer contratos ou ideias, pois o responsável pela descentralização orçamentária e a divisão para os departamentos, prefeitura, STI e a INFRA (Secretaria de Infraestrutura) é o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO).

Ademais, para corroborar ainda mais com essa demanda é a necessidade de criação da dotação orçamentária⁸ para ter a autorização de execução. Verificando-se o valor e disponibilidade orçamentária, a PRC faz todas as instruções. Os contratos realizados pelo regime de registro de preços precisam de dotação orçamentária, pois sem isso não poderiam ser contratados. No entanto, não há a necessidade de contratação imediata após a licitação.

4.2.2.4. Treinamentos

Os funcionários destacados como fiscais de contratos passam por treinamentos, que geralmente ocorrem anualmente, no ano de 2024, por exemplo, houve uma iniciativa da Prefeitura para capacitação em um auditório com aproximadamente 100 representantes da Universidade, ou seja, para a faculdade como um todo. O Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) também possui cursos específicos visando fornecer maior entendimento aos funcionários de forma geral.

Por fim, para aqueles que recebem uma cobrança maior no planejamento licitatório e no acompanhamento da execução dos contratos, a Universidade custeia a capacitação deles, podendo até mesmo ser em outros estados e em instituições renomadas. Ademais, este dado está alinhado ao Plano de Metas e Iniciativas Estratégicas 2023-2028 elaborado pela

⁸ “[...]É a verba prevista como despesa em orçamentos públicos e destinada a fins específicos. Sua existência é obrigatória para que haja pagamento de qualquer despesa pública.” (SENADO FEDERAL, s.d.).

Universidade de Brasília, sendo a capacitação e treinamentos constantes dos fiscais de contrato uma preocupação constante da PRC.

4.2.2.5. Planejamento estratégico e delimitação da abertura de novas licitações

A delimitação da abertura de novas licitações é recorrente e indispensável, acontecem todos os anos. Alguns contratos são continuados, aqueles que seguem a nova legislação, lei nº 14.133/2021, podem sofrer prorrogação por até 10 anos consecutivos, conforme seu art. 107:

Art. 107. Os contratos de serviços e fornecimentos contínuos poderão ser prorrogados sucessivamente, respeitada a vigência máxima decenal, desde que haja previsão em edital e que a autoridade competente ateste que as condições e os preços permanecem vantajosos para a Administração, permitida a negociação com o contratado ou a extinção contratual sem ônus para qualquer das partes. (BRASIL, 2021 , p.52)

Por outro lado, os contratos continuados que ainda estão sob vigência da antiga legislação, nº 8.666/1993, podem ser prorrogados por até 5 anos, de acordo com seu art. 57, inciso II, “à prestação de serviços a serem executados de forma contínua, que poderão ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a administração, limitada a sessenta meses.” (BRASIL, 1993, p. 32)

Para os demais, que são firmados conforme o surgimento da demanda de alguma das áreas técnicas da universidade que identificam algum pedido dos departamentos da universidade. A grande maioria dos contratos são firmados sob o regime de registro de preço, sem necessidade de dotação orçamentária.

No tocante ao planejamento estratégico, o mesmo também ocorre sob demanda, todos os contratos possuem a obrigatoriedade de ter um planejamento estratégico e estudos preliminares para contratações que se tornarão novas licitações. As únicas exceções à regra são os contratos firmados sob dispensa de licitação e emergenciais.

Em virtude da inexistência de estudos preliminares, bem como planejamento para celebração de novas contratações sob os regimes de dispensa de licitação e emergenciais, pode-se notar um sinal de fraqueza e falta de planejamento, tendo em vista a urgência dos serviços que serão prestados após firmar tais contratos são contratações perigosas. Dessarte, há a imprescindibilidade de planejamento e estudos preliminares tanto para contratos emergenciais, quanto para as dispensas de licitações. Em relação aos contratos firmados sob o regime de dispensa de licitações, o estudo preliminar, mesmo que desenvolvido de forma simples, seria crucial. Já para os contratos emergências o desenvolvimento dos estudos preliminares seriam capazes de demonstrar a amplitude destas contratações no suprimento das demandas e a imprescindibilidade da não dependência da Administração Pública nesta categoria.

Ademais, a PRC, bem como, cada uma das unidades que compõem a estrutura da Universidade de Brasília, desenvolvem um plano de contratação, ponto que outrora já foi abordado acima. Por sua vez, este é enviado a DPO para que possa passar por análise e quando aprovado ou ajustado vem após ser consolidado em um único plano com todas as demais unidades, o que compõe o plano de contratação anual da instituição como um todo e não apenas uma unidade. Este planejamento é seguido e executado ao longo do ano, existindo a prerrogativa de ajustes e mudanças.

4.2.2.6. Conformidade legislativa e adequação interna

Como forma de garantir e seguir a conformidade legislativa há formulações de check list por parte de cada um dos setores responsáveis pela elaboração das listas padronizadas são baseadas na Procuradoria Federal junto à UnB (PF/UNB), há também os modelos de listas de verificações liberados pela AGU. Algumas questões são vistas na prática e auxiliam também neste desenvolvimento. Ademais, os próprios colaboradores podem desenvolver suas listas de acordo com a ordem presente na Nova Lei de Licitações 14.133/2021.

Os check list desenvolvidos são enviados ao setor responsável pela elaboração dos elementos de planejamento para que a partir deles, possam ser feitos os devidos ajustes e adequações, após isto, as listas são incorporadas.

Outro ponto a ser ressaltado, é que a Prefeitura conta com muitos contratos que foram firmados sob a legislação anterior de licitações, por exemplo, um dos maiores contratos vigentes orçado aproximadamente em R\$ 40 milhões de reais, tem suas prorrogações e reajustes feitos e baseados nesta legislação antiga. A fiscalização de conformidade contratual é feita por cada uma das coordenações, ou seja, na prática, cada um desenvolve uma fiscalização própria.

4.2.2.7. Estabilidade orçamentária

A DPO é a diretoria responsável pela liberação orçamentária da universidade de forma geral, conforme vai ocorrendo as necessidades da Prefeitura e demais faculdades vai se pedindo permissão orçamentária e a mesma vai liberando o orçamento solicitado. O que há são os limites orçamentários legais do contrato que devem ser seguidos, ou seja, do valor próprio do contrato já contando com os termos aditivos, de até 25%, ou seja, não há possibilidades de serem feitos novos acréscimos nele.

Um ponto importante, que pode ser a título de curiosidade, a PRC possui duas dotações orçamentárias, uma dotação específica para o atendimento das áreas comuns e outra utilizada para ações como envio de servidores para treinamentos, compra de imóveis, ou seja, em virtude da própria prefeitura e não apenas da Universidade. Por fim, quando a prefeitura faz algo que desperte o interesse da universidade também, há a utilização de outra dotação orçamentária.

É importante ressaltar que a dotação orçamentária utilizada em prol totalmente da prefeitura é passível de sofrer suplementações, ou seja, aumentos, sendo apenas necessário solicitar o orçamento à DPO.

4.2.2.8. Realização de pagamentos contratuais

Com o propósito de dividir pelo máximo de setores possíveis, com o intuito de que um fiscalize o outro, sendo assim a DPO é responsável pelo pagamento dos contratos executados. Tendo por base o princípio da segregação de funções⁹, a prefeitura preza pela conformidade contratual, dessa forma, foi desenvolvida no DAF a Diretoria de Análise e Conformidade Processual (DACP), onde, todas as NFs (Notas Fiscais) necessitam passar por ele. Após, são direcionadas à DCF, para que o diretor envie para a Coordenadoria de Liquidação da Despesa (DAF/DCF/CLD), sendo ela responsável pelo pagamento das NFs, ou seja, para o efetivo pagamento e liquidação da despesa, as NFs passam por diversos setores da universidade. Os

⁹ “[...]separação das funções de autorização, aprovação, execução, controle e contabilização. [...]” (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, s.d)

pagamentos contratuais ocorrem de acordo com o surgimento da necessidade, sendo mensais ou sob o regime de demanda e execução.

4.2.2.9. Pontos positivos da nova Lei de Licitações 14.133/2021

Uma das grandes novidades que a nova legislação trouxe consigo, foram a abordagem de temas antes totalmente tratados na jurisprudência e na doutrina, delimitações de , ‘ o que é segregação de funções’, necessidade de padronização, abarcamento da lei do Pregão, mais clareza em virtude da anterior, bem como a clareza quanto às sanções.

4.2.2.10. Gestão de risco

A gestão de risco é realizada pela equipe de planejamento, a mesma, realiza estudos técnico preliminares, documenta e formaliza a demanda, desenvolve a matriz de risco associada a um determinado risco, cria um rol de informações e um de possibilidades envolvendo o objeto do contrato.

Cada um dos contratos possui sua própria equipe de planejamento estabelecida em cada nova licitação, a quantidade dos colaboradores está atrelada a complexidade e objeto contratual e para cada qual é desenvolvida uma matriz de risco. Um adendo, o sistema Compras Gov faz a solicitação dos responsáveis pelo gerenciamento de risco.

O monitoramento da gestão de risco é feito contrato a contrato, de acordo com a lei, há a delimitação da responsabilização e ciência da empresa de que na ocorrência de problemas, ela se responsabilizará, contudo na prática são realizadas conversas entre a entidade e a administração pública, neste caso, a PRC para que se possa chegar a um acordo. Em caso seja detectado a existências de fraude, é feita a denúncia para a auditoria interna e se necessário ao Ministério Público também.

Também é válido ressaltar que há o desenvolvimento de relatórios de monitoramento de gestão de risco da universidade, voltados para as aquisições e as contratações. Dessa forma, uma das áreas que realizam este relatório é a PRC. No ano de 2023, de acordo com o Relatório de Monitoramento de Gestão de Risco UnB 2023, as metas estabelecidas pela prefeitura em seu plano de ações para os riscos nas aquisições e contratações, corresponderam a: 13, 2% alcançadas acima do esperado, 65,8% foram alcançadas, 18,4% abaixo do esperado e 2,6% não foram iniciadas. Ademais, o relatório também conta com um plano de ação para prevenir e/ou mitigar os riscos de integridade, este por sua vez apresentou os seguintes dados em sua consolidação: 17,6% ficaram abaixo do esperado e 82,4% foram alcançadas.

Por fim, pode-se inferir que o modelo de gestão de risco adotado na unidade descentralizada em questão, segue todos os parâmetros e diretrizes já adotadas e estruturadas pela Universidade de Brasília, ou seja, cada uma das etapas da gestão de risco, é realizado e seguido pela PRC.

4.3. Pontos Fracos

4.3.1. Quantidade de funcionários em cada Coordenação

O número de colaboradores em cada coordenação é relativo, sendo assim, algumas contam com mais funcionários do que outras, necessitando contar então com a “sorte” e o

critério de operacionalidade, pois, quanto mais técnico for a coordenação, maior será o número de efetivos.

4.3.2. Evasão e rotatividade

A prefeitura possui uma alta rotatividade de pessoal e a evasão dos funcionários representa um problema, pois muitos funcionários que compõem o quadro de funcionários estão em idades entre 60 a 70 anos, tais como os funcionários da equipe de segurança, sendo assim, o número de aposentados corresponde a uma crescente. Estes mesmos colaboradores não são capazes de fornecer a mesma força de trabalho que antes.

4.3.3. Falta de conhecimento técnico dos colaboradores

Devido à complexidade do processo licitatório, com suas normativas e legislações próprias dificilmente algum dos colaboradores entenderá de fato todos os pontos licitatórios e gestão contratual. Algo que é feito tanto na Prefeitura quanto nas demais diretorias para auxiliar os colaboradores é o desenvolvimento de check list do que é necessário está inserido dentro das licitações e fornecer uma clareza maior ao pessoal envolvido.

No ano de 2021, Manhães, Mariano e Silva Neto, conduziram um estudo no Instituto Federal Fluminense, realizando uma análise estratégica do setor de licitações nesta unidade em questão. Desta forma, a partir dos dados levantados por meio de reuniões com a Diretoria Administrativa e áreas administrativas chaves da instituição, os autores conseguiram fazer a construção da matriz de SWOT inicial e final dos fatores externos e internos da unidade educacional, sendo um dos pontos fracos do Instituto a falta de capacitação dos servidores, o que vai de encontro com os dados levantados neste trabalho desenvolvido.

4.3.4. Atuação e comunicação das equipes na gestão dos processos

A atuação e comunicação das equipes é feita de forma pontual, pois a gestão processual ocorre de forma dividida, no caso da prefeitura, muitas demandas são discutidas com a Reitoria, Diretoria de Contratos Administrativos (DCA), sendo que cada diretoria possui pessoal próprio. A cada dúvida há o esclarecimento pontual, apenas com as diretorias e coordenações atuantes no objeto do contrato, ou seja, não há reunião de todas as diretorias.

Ademais, as reuniões ocorrem de forma remota, via teams, devido a instituição do teletrabalho. A instituição do teletrabalho ocorreu de forma diferente para cada decanato. Todos os funcionários, à exceção dos diretores, trabalham de forma híbrida, com escala previamente organizada por meio de Circulares. Para Manhães, Mariano e Silva Neto (2021), também é visto como um sinal de força na análise do estudo em questão.

4.3.5. Rotatividade dos fiscais de contrato

Para cada um dos contratos firmados, é necessário que haja um fiscal responsável para acompanhá-lo, dessa forma, pode haver rotatividade de fiscais para realizar este acompanhamento. Na teoria, a rotatividade deveria ser presente na Prefeitura, contudo, na prática, o que ocorre é a permanência das mesmas pessoas como fiscais de contrato, pois não há muitos colaboradores na universidade de forma geral e que possuam conhecimento técnico, o que acaba por ser um fator limitante na rotatividade.

Em casos de aposentadoria ou evasão do profissional intitulado fiscal de contrato, é escolhido o próximo colaborador com conhecimento que se equipare ao anterior ou que seja maior do que os demais e que possua mais experiência na prática.

4.3.6. Sistemas que podem auxiliar na fiscalização contratual

A Prefeitura utiliza os sistemas Sistema Eletrônico de Informações (SEI), Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), onde se registram as NFs e algumas demandas de serviço já ficam incorporadas dentro dele, Compras Governamentais, o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) não é usual a utilização pela mesma, é mais comum a sua utilização pela Diretoria de Contabilidade e Finanças (DCF), responsável pela verificação da conformidade da execução contratual, realizam os pagamentos pelo SIAFI e fazem a emissão de empenhos também via este sistema.

Não há nenhum sistema que seja unificado e padronizado que é utilizado pela Prefeitura e a UnB de forma geral, o sistema que é utilizado e que consegue promover um pouco de auxílio é o SIPAC. Houve a tentativa de desenvolver um sistema unificado e padronizado para auxiliar na fiscalização dos contratos que era pago, chamado de Compras Gov, fornecido pela empresa Negócios Públicos, contudo não houve a continuidade do projeto.

4.3.7. Mais burocratização, restrições e tamanho da Nova Lei de Licitação

A nova Lei de Licitações nº 14.133/2021 trouxe consigo mais exigências e burocratização na elaboração do planejamento, o tornando mais complexo, o que acaba por se mostrar desestimulante. Ainda que cada departamento da universidade conte com um interlocutor de contas as obrigatoriedades se mostram uma barreira difícil de vencer. Por fim, o tamanho da lei em relação a anterior também é um dos pontos negativos da nova norma vigente.

Um adendo a ser feito, é que o planejamento de acordo com a legislação anterior, lei nº 8.666/1993 não era formalizado, o que existia eram Instruções Normativas (INs) do Ministério do Planejamento que exigiam o desenvolvimento do planejamento.

4.4. Análise do Ambiente Externo

4.4.1. Ameaças

4.4.1.1. Desestimulação de novas licitações

A nova Lei de Licitações nº 14.133/2021 como já abordado anteriormente trouxe consigo mais burocratização, o que por si só gera dificuldades em profissionais que já lidam com licitações, contudo se ergue como uma barreira maior ainda quando se trata de pessoas sem expertise. Dessa forma, a nova legislação tem se mostrado como um fator inibidor na hora de firmar novas licitações.

4.4.1.2. Desafios que impactam na regularização e legislação do processo licitatório

Aspectos técnicos a respeito de algum objeto contratual podem desembocar em más direcionamentos de marca, restringimento de participações de alguma empresa, se configurando em uma ilegalidade, ocorrendo não de forma proposital devido a falta de entendimento técnico do objeto.

4.4.1.3. Alterações políticas e econômicas

Internamente, a prefeitura está sujeita a alterações de gestão, ou seja, o novo gestor, prefeito, decide quais são as demandas necessárias e quais caem na ordem de prioridades. Até o novo gestor tomar posse é necessário aguardar e manter de forma mais lenta as demandas para que após o estabelecimento das prioridades a continuidade possa ser dada, os novos parâmetros podem ser incorporados e seguidos e os ajustes possam ser feitos. Por outro lado, quando se trata da postura externa, está ligado ao posicionamento do governo federal que delimita os recursos destinados à Universidade Federal de forma geral.

4.4.1.4. Imagem Pública da Prefeitura

A ocorrência de situações como depredações por parte de alunos ou de terceiros externos à universidade, fenômenos da natureza, como queda de árvores com interrompimento da energia elétrica em alguma das áreas da faculdade ou roubos e assaltos são capazes de afetar a percepção dos estudantes acerca da qualidade de serviços prestados pela Prefeitura a Universidade. Uma vez que a mesma é responsável pela estrutura administrativa e edificações acadêmicas, as áreas de uso comum, a coordenação dos transportes e segurança universitária, além dos serviços de manutenção predial básica, de equipamentos, de mobiliário e de veículos. Por fim, ainda é responsável pelos serviços gerais, de zeladoria, de paisagismo e de jardinagem da instituição.

4.5. Oportunidades

4.5.1. Orçamentário e Governamental

A postura do governo federal pode se tornar uma oportunidade ou uma ameaça para a Universidade como um todo, uma vez que, o mesmo é responsável pelo estabelecimento de recursos a cada uma das áreas da economia. Sendo assim, quando há o estabelecimento de um governo em que se priorize a área educacional e há verdadeiramente o desejo de melhoria e incremento, o orçamento a ser destinado será maior, sendo assim, promove o empenho e a criação de novas licitações para atendimento das demandas existentes na faculdade, além de que as emendas parlamentares também trazem consigo uma fonte de recursos e financiamento a faculdade.

4.5.2. Benefícios da nova Lei de Licitações

Os benefícios existentes na legislação vigente, Lei nº 14.133/2021, como já abordado em outros tópicos acima, trouxe maior clareza a respeito de vários temas licitatórios, delimitações e abordagem de temas antes existente apenas na doutrina e na jurisprudência, a fluidez e organização de cada um dos tópicos legais auxilia criação de listas e verificações individuais para eventuais conferências e verificações, por fim, o direcionamento a respeito do que é necessário estar contido em qualquer planejamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo entender o cenário interno e externo a que a instituição está inserida e quais os fatores que podem impactar no processo de contratação e se há diferenciação entre o modelo de gestão de risco já aplicado na Universidade e o modelo de gestão adotado pela PRC para detectar possíveis falhas ou divergências entre ambas, como uma forma de realizar as análises necessárias, foi-se adotado a metodologia da análise de SWOT. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semi-estruturada com um colaborador da Coordenação de Licitação (COOL), que pertence à Prefeitura Adjunta (PDJ). A partir desta análise, foram identificadas as forças, fraquezas do ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Como fatores que impactam o ambiente interno, destacam-se como força: estrutura organizacional da prefeitura, os tipos de contratos de atuação da PRC e o controle da quantidade, a autonomia, os treinamentos, o planejamento estratégico e a delimitação da abertura de novas licitações, a conformidade legislativa e adequações internas, a estabilidade orçamentária, a realização de pagamentos contratuais, os pontos positivos da nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) e a gestão de risco.

Já como fraqueza, foi identificado a quantidade de funcionários em cada coordenação, a evasão e rotatividade, falta de conhecimento técnico dos colaboradores, atuação e comunicação das equipes na gestão dos processos, rotatividade dos fiscais de contrato, falta de sistemas que podem auxiliar na fiscalização contratual e mais burocratização, restrições e tamanho da Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021).

Um dos pontos do ambiente interno que merecem maior atenção é o planejamento estratégico e a delimitação de novas licitações. No setor público, existe a obrigatoriedade da fabricação de um Plano de contratação anual (PAC), documento que demonstra todas as contratações e compras visadas pela entidade. Tendo em vista a existência de unidades descentralizadas na estrutura organizacional da UnB, o desenvolvimento desse plano ocorre de maneira única a cada uma das unidades vindo a posteriori sofrerem consolidações em um único documento. Tal plano tem uma de suas bases firmadas no planejamento, pois o mesmo estabelece as metas reais visadas pela instituição, a otimização dos recursos públicos, a minimização dos riscos e a eficácia e eficiência das licitações. A falta de planejamento leva ao desperdício dos recursos públicos, a falha no alcance dos objetivos traçados, questionamentos legais, atrasos e a inadequação das contratações. Ademais, o planejamento passou a ser uma das principais obrigatoriedades na Lei nº 14.133/2021.

Outro ponto, é a falta de estudos preliminares nos contratos de dispensa de licitação e os emergenciais podem apontar para uma falta de planejamento e fraqueza, sendo assim, é latente a necessidade do estabelecimento dos estudos preliminares para ambos. Os contratos sob o regime de contratação de dispensa de licitação devem ter estudos preliminares mesmo que de forma simples. Para os contratos emergenciais, os estudos preliminares serão capazes de demonstrar a amplitude deste tipo de contratação no suprimento das demandas e para que a Administração Pública não possa ficar refém dessas contratações.

A gestão de risco desenvolvida e aplicada na UnB possui diretrizes bem formuladas e normativas orientadoras e embasadoras, suas linhas de defesa bem estabelecidas, as respostas aos riscos e tabelas e matrizes bem estruturadas. A PRC sendo um dos órgãos auxiliares da Reitoria, conforme os dados coletados, aplica em sua gestão de risco, de forma similar ao

modelo de gestão de risco realizado pela UnB, não encontrando assim, nenhuma falha no processo.

Já no ambiente externo, as ameaças identificadas abrangem a redução de novas licitações, os desafios na regularização dos processos, as instabilidades políticas e econômicas e a percepção pública da PRC. Em contrapartida, as oportunidades incluem o posicionamento do governo, o orçamento destinado à educação e os benefícios trazidos pela nova legislação.

Outrossim, a Agenda 2030 da ONU estabelecida para o Brasil, conta com objetivos de desenvolvimento sustentável traçados, sendo ao total de 17 objetivos definidos. Alguns objetivos estabelecidos vão de encontro aos dados coletados neste trabalho e ao Plano de Metas e Iniciativas Estratégicas (PDI) UnB 2023-2028, que são as ODS 09 - Indústria, Inovação e Infraestrutura e a ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Estas ODS contribuem para o crescimento, inovação, eficiência e eficácia da gestão pública, pois estabelece preceitos de melhoria que impulsionam as organizações e entidades em seu crescimento e desenvolvimento quanto à corporação.

Apesar dos achados deste estudo, sua abordagem foi limitada a uma única unidade, sendo recomendável expandir a pesquisa para abranger todas as diretorias e coordenações da estrutura organizacional da prefeitura. Além disso, a análise das ameaças e oportunidades poderia ser ampliada por meio da participação de gestores seniores. Uma investigação mais aprofundada sobre a gestão de riscos nos contratos também se faz necessária, podendo incluir entrevistas e análises documentais mais abrangentes.

Por fim, este estudo contribuiu para estabelecer uma visão do ambiente interno e externo ao qual se insere a PRC que pode impactar direta ou indiretamente na gestão de risco da unidade, no processo licitatório e se a aplicação da gestão de risco da prefeitura é a mesma estabelecida pela UnB. Em virtude da gestão de risco, um dos pontos que são abordados e monitorados tanto pela PRC quanto por outras unidades que compõem a estrutura organizacional da Universidade e estão sempre presentes nos relatórios de monitoramento, é o treinamento dos fiscais de contrato e dos colaboradores, são adotadas medidas como treinamentos e desenvolvimento de documentos que podem servir de apoio e consulta para os mesmos, promovendo assim, uma melhoria do processo licitatório e impactando o nível incorrido de risco na gestão contratual. Ademais, a gestão de risco, a melhoria no processo licitatório, o aproveitamento das oportunidades, a preparação para respostas às ameaças externas, o aproveitamento das forças e a resolução das fraquezas, deve ser feita de forma contínua para que a longo prazo a melhoria possa ser vista e o nível de qualidade da instituição cresça. Promovendo assim, eficácia e eficiência na gestão administrativa.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, M. **.Administração Estratégica.** Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597021325. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021325/>. Acesso em: 05 mai. 2024.
- ADRIANO, P. R. I.; RASOTO, V. I.; DE LIMA, I. **Interfaces entre Licitação e Governança Pública. Interfaces between Tender and Public Governance.** *Tourism & Management Studies*, Portugal, v. 2, p. 685-692, 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743875025>. Acesso em: 28 jun.2024.
- ARAÚJO, J. C; VITA, K; FACHINI, M. G.; DUARTE, R. L; TOFOLI, E. T. **Análise de SWOT: Uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial.** *Unisalesiano Lins*, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://silo.tips/download/analise-de-swot-uma-ferramenta-na-criacao-de-uma-estrategia-empresarial-swot-anal#> .Acesso em: 04 mai. 2024.
- ÁVILA, M. D. G. **Gestão de Riscos no Setor Público.** *Revista Controle - Doutrina e Artigos, Fortaleza*, CE, Brasil, v. 12, n. 2, p. 179–198, 2016. DOI: 10.32586/rcda.v12i2.110. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/110..> Acesso em: 28 out. 2024.
- BAHIENSE, F. **Macroprocessos: como ter uma visão macro do seu negócio? Neomind**, 27 ago. 2021. Disponível em: <<https://www.neomind.com.br/blog/macroprocessos-como-ter-uma-visao-macro-do-seu-negocio/>>. Acesso em: 21 fev 2025.
- BELMIRO, L.A.G.; OLIVEIRA, J.F. C. DE; DE COELHO, S. **Administração Estratégica**, 3ª edição. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2596-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2596-4/>. Acesso em: 05 mai. 2024.
- BRASIL, M. R. V. d.; CARVALHO, C.; PENA, H. W. A. **Contratação Direta sem Licitação na Administração Pública.** *Revista Observatório de la Economia Latinoamericana*, 2019. Disponível em: <<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/licitacao-administracao-publica.html>> . Acesso em: 07 jul. 2024.
- BRASIL. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão de riscos - Diretrizes (ISO 31000:2018). NBR ISO 31000**, 28 mar. 2018. **Risk management - Guidelines.** Disponível em: <https://dintegcgc.in.saude.gov.br/attachments/download/23/2018%20-%20Diretrizes%20%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos_ABNT%20NBR%20ISO%2031000.pdf> . Acessado em: 07 jul.2024.
- BRASIL. **Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022.** Dispõe sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações – PGC. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D10947.htm>. Acesso em: 06 fev. 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 06 fev 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Institui a Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 de abr. 2021. Disponível em: < <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.133-de-1-de-abril-de-2021-311876884> > . Acessado em: 03 mar.2024.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União; Ministério Público da União. **Instrução Normativa Conjunta MPC-CGU nº 1, de 10 de maio de 2016.** Disponível em: https://www.integridadeegestaoderiscos.unb.br/images/Instru%C3%A7%C3%A3o_Normativa_Conjunta_MPCGU_N%C2%BA._1_de_10_de_maio_de_2016.pdf. Acesso em: 06 fev 2025.

BRASIL. **Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União; Ministério Público da União. Instrução Normativa nº 001, de 2016.** Disponível em: https://dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaoriscosintegridade/Anexo_A_-_INSTRUCAO_NORMATIVA__001_2016_MP_CGU.-1.pdf. Acesso em: 06 fev 2025.

BRASIL. **Ministério do Planejamento; Controladoria - Geral da União. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº1, de 10 de maio de 2016.** Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 11 maio 2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33947/8/Instrucao%20Normativa%20Conjunta%20MP-CGU%2001-2016.pdf> . Acesso em: 07 jul.2024.

BRASIL. **Orientações para acesso ao Sistema PGC.** Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/sistemas/conheca-o-compras/sistema-de-planejamento-e-gerenciamento-de-contratacoes/orientacoes-para-acesso-ao-sistema-pgc>>. Acesso em: 06 fev. 2025.

BRASIL. **PGC – Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações.** Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/sistemas/conheca-o-compras/sistema-de-planejamento-e-gerenciamento-de-contratacoes>>. Acesso em: 06 fev. 2025.

BRASIL. **Série Nova Lei de Licitações: um ano para a construção do futuro.** Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/cursos-e-capacitacoes/materiais-de-apoio/2022-04-e5-serie-nova-lei-de-licitacoes-um-ano-para-a-construcao-do-futuro/serie-nova-lei-de-licitacoes-um-ano-para-a-construcao-do-futuro>>. Acesso em: 06 fev. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos.** Brasília: TCU, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_gestao_riscos.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2024.

BRASIL.COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE THREADWAY COMMISSION. **International Control - Integrated Framework Executive Summary. Traduzido por PWC. Controle Interno - Estrutura Integrada Sumário Executivo.** Maio de 2013. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf>. Acesso em: 07 jul.2024.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasília). **Manual de gestão de riscos**. 2. Ed. Brasília: TCU: 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>>. Acesso em: 07 jul. 2024.

CARVALHO, J. R. M. D.; LUZ, J. E. D. M.; LIMA, D. H. S. D.; SANTIAGO, J. S.; SOARES, Y. M. A.; FRANÇA, R. D. D.; MARTINS, J. D. M.; ALBUQUERQUE, L. S. **Planejamento estratégico e matriz de swot: o caso de uma empresa farmacêutica de Caruaru-PE**. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC*. Belo Horizonte, 2006, Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1858>. Acesso em: 28 out. 2024.

CASTRO, J. D. d.. **PRINCIPAIS ALTERAÇÕES DA LEI 14.133/2021 EM RELAÇÃO À LEGISLAÇÃO ANTERIOR E SEUS IMPACTOS EM RELAÇÃO AO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS**. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S. l.], v. 9, n. 10, p. 4438–4450, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i10.11893. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11893>. Acesso em: 06 fev. 2025.

COCURULLO, A. **Gestão de riscos corporativos; riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão: um estudo de caso**. São Paulo: Scortecci, 2002.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Segregação de funções: como distribuir atividades**. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/724-institucional/comissoes-institucional/comissao-de-controle-administrativo-e-financeiro/ordenador-de-despesas/recursos-humanos-e-gestao-de-pessoas/5888-segregacao-de-funcoes-como-distribuir-atividades>. Acesso em: 29 jan. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br>. Acesso em: 06 fev 2025.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada: Sumário Executivo**. Brasília: MPU, 2007. Disponível em: <<https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf>>. Acesso em 05 jun. 2024.

CUSCIANO, D. T.; ROCHA, M. S. **Contratações Públicas: O compliance baseado nos riscos das atividades de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão de contratos**. *IX Encontro Brasileiro de Administração Pública*, São Paulo, out./2020. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap-2022/508.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2024.

DE SOBRINHO, L. O.; CARNEIRO, J. N. M. **O tratamento dado aos processos de licitação na Administração Pública: um estudo de caso na prefeitura Y**. *Contabilidade Vista & Revista, Minas Gerais*, v.17, n.2, p.133-151. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197014750008>. Acesso em: 01 jul. 2024.

FRAPORTI, S.; SANTOS, J. B. **Gerenciamento de riscos**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595023352. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023352/>. Acesso em: 07 jul. 2024.

H., M. M.,; NIXON, J. **Exploring SWOT analysis - Where are we now? A review of academic research from the last decade**. *Journal of Strategy and Management*, v. 3, n. 3, p. 215-251. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/337362134/Helms-2010>>. Acesso em: 02 de mai. 2024.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; & STRATTON, W. O. (1999). **Introduction to management accounting (11th ed.)**. New Jersey: Prentice Hall. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/gjjpKgGQvNfGcqnGB6K4L6H/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 07 jul. 2024.

JR., A. A T.; II, A. J S.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. Grupo A, 2008. E-book. ISBN 9788580550054. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550054/>. Acesso em: 12 mai. 2024.

JUNIOR, J. Cal.. **Manual da Licitação**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770298. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770298/> . Acesso em: 07 jul. 2024.

KLEIN JUNIOR, V. H. **Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability?. Risk management in the Brazilian public sector: a new logic of accountability**. *Revista de Contabilidade e Organizações*, São Paulo, v. 14, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.163964>

KOTLER, P. **Marketing Para O Século XXI**. Editora Alta Books, 2021. E-book. ISBN 9786555202458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202458/>. Acesso em: 12 mai. 2024.

KUAZAQUI, E. **Planejamento Estratégico**. Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522122523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>. Acesso em: 06 mai. 2024.

LEAL, R. G.; RECK, J. R. **A regulação da contratação pública pelas agências reguladoras: limites e possibilidade**. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, n. 19, p. 49-81, 2018. Disponível em:<[10.18601/21452946.n19.05](https://doi.org/10.18601/21452946.n19.05)>

LEONEZ, A.; STROPPIA, C.. **Planejamento das contratações na Lei nº 14.133/2021: diretrizes e implicações**. 2024. Disponível em: <<https://portal.sollicita.com.br/Noticia/21180/planejamento-das-contrata%C3%A7%C3%B5es-na-lei-n%C2%BA-14.133%2F2021>>. Acesso em: 06 fev. 2025.

LEVIN, A. **Sistema de registro de preços na nova lei de licitações e contratos administrativos (Lei nº 14.133/2021)**. *Revista do Tribunal Regional Federal da 3ª Região*, [S. l.], v. 33, n. 154, p. 59–76, 2022. Disponível em: <https://revista.trf3.jus.br/index.php/rtrf3/article/view/146>. Acesso em: 06 fev. 2025.

LIMA, A. F. A. de. **Licitações e Contratação Direta: Aplicabilidade e Licitude. Bidding and direct contracting: applicability and legality. Licitacion y Contratación Directa: Aplicabilidad y Legalidad**. *RECIMA21- Revista Científica Multidisciplinar*. v.3, n.11, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/recima21.v3i11.2331>

MANHÃES, A. C. P. M; MARIANO, T. B; SILVA NETO, R e. **Análise estratégica do setor de licitações de uma instituição pública de educação profissional e tecnológica**. *Revista Valore*, [S. I], v. 6, p. 20-40, 2021. DOI: 10.22408/reva60202177520-40. Disponível em: <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/775>>. Acesso em: 13 set. 2024.

MARQUES, K. C. M; SOUZA, R. P.; DA SILVA, M. Z. **Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial**. *Revista Contemporânea de*

Contabilidade, Florianópolis, 2015, v. 12, n. 25, p. 117-136. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n25p117>

MEIRELLES, A. de M. **A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modeloteórico e evidências empíricas.** Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2003. Disponível em: <https://cepead.face.ufmg.br/btd/files/76/aid76n2a1.pdf> . Acesso em: 28 out. 2024.

MIRANDA, L. B. S; SANTOS, N. D. A.; DE ALMEIDA, F. M. **Gestão de riscos de contratos da terceirização no setor público. Risk Management of outsourcing contracts in the public sector.** *Contabilidade Vista & Revista*. Belo Horizonte, v. 30, n.2, p. 143-170, 2019. Disponível em: 10.22561/cvr.v30i2.4971

NASCIMENTO, A. M. H.; PRUDENTE, F. B.; DE CARVALHO, K. M.; SILVA, R. S. **A Cogovernança na Gestão de Riscos nas Grandes Contratações do Poder Judiciário / Co-Governance in Risk Management in Large Contracts of the Judiciary.** *Brazilian Journal of Development*, v. 8, n. 1, p. 4393-4418, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n1-292. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/42815>. Acesso em: 28 oct. 2024.

PÉRCIO, G.. **Sistema de Registro de Preços na Lei nº 14.133/2021: deveres e obrigações da Administração Pública para com o fornecedor: Price Registration System in Law No. 14,133/2021: duties and obligations of the Public Administration towards the supplier.** *Revista de Direito Administrativo e Infraestrutura | RDAI*, São Paulo: Thomson Reuters | Livraria RT, v. 6, n. 20, p. 27–42, 2023. DOI: 10.48143/rdai.20.g.percio. Disponível em: <https://rdai.com.br/index.php/rdai/article/view/rdai20percio>. Acesso em: 06 fev. 2025.

PEREIRA, J. F.; SOUZA, A. R. d.; SANTOS, D. D. d. L.; LOPES, D. d. S.; PEREIRA, N. d. F. A. **Do planejamento das contratações públicas na nova Lei de Licitações – Lei 14.133/2021.** 2024. *Revista Ft*. Disponível em: <https://revistaft.com.br/do-planejamento-das-contratacoes-publicas-na-nova-lei-de-licitacoes-lei-14-133-2021/>. Acesso em: 06 fev. 2025. DOI: 10.5281/zenodo.12694858.

PESTANA, A. C. L.; CADEMARTORI, L. H.. **Plano de Contratações Anual: boas práticas para a racionalidade, eficiência e transparência das contratações públicas.** *Revista da ANAFE*, 2023. Disponível em: <https://seer.anafe.org.br/index.php/revista/article/view/183>. Acesso em: 06 fev. 2025.

PRC - PREFEITURA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Contatos PRC.** Disponível em: https://www.prefeitura.unb.br/images/phocadownload/contatos_prc_atualizado.pdf . Acesso em: 13 set. 2024.

RIBEIRO, A. d. L. **Gestão de Treinamento de pessoas.** SRV Editora LTDA, 2018. E-book. ISBN 9788547230449. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230449/>. Acesso em: 06 mai. 2024.

SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; e ALMEIDA, K. N.T. de. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 4, out- dez 2007, p. 59-73. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000400006>. Acesso em: 28 out. 2024.

SENADO FEDERAL. **Manual de Comunicação da Secom: Guia de Economia**. Brasília: Senado Federal, [s.d.]. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/manualdecomunicacao/guia-de-economia/dotacao-orcamentaria>. Acesso em: 29 de jan. 2025.

SILVA JUNIOR, G. d. L.; ROBERTO, J. C. A.; DA CUNHA, E. L.; DE LIMA, O. P.; ARAÚJO, P. C. D.; MADURO, M. R.; OLIVEIRA JÚNIOR, N. J. D. **Gestão de risco no setor público. Risk management in the public sector**. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 14, n.6, p. 9232-9245, 2023. Disponível em: <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2297>

SILVA, M. F. d.; MALLMANN, C. H.. As inovações da Lei nº 14.133/2021 - (Nova Lei de Licitações). *Revista Unitas*, 2022. ISSN 2525-4243. Disponível em: <https://revistas.uceff.edu.br/unitas/article/view/166>>. Acesso em: 06 fev. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Ato de Designação da Unidade de Gestão de Integridade**. *Decanato de Planejamento*. Disponível em: https://dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaoriscosintegridade/Anexo_D_-_Ato_-_Designa%C3%A7%C3%A3o_da_Unidade_de_Gest%C3%A3o_de_Integridade.pdf. Acesso em: 06 fev 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Decanato de Administração. Plano de Contratação Anual – PCA**. Disponível em: <https://www.daf.unb.br/plano-de-contratacao-anual>>. Acesso em: 06 fev. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Diretoria de Compras – Decanato de Administração**. Disponível em: <https://daf.unb.br/documentos/dco>>. Acesso em: 06 fev. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Diretoria de Manutenção de Equipamentos (DIMEQ)**. Disponível em: <https://prefeitura.unb.br/index.php/dimeq>> . Acesso em: 13 set. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Diretoria de Segurança e Transportes (DISEG)**. Disponível em: <https://prefeitura.unb.br/index.php/diseg>> . Acesso em: 13 set. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Diretoria de Serviços Integrados (DISER)**. Disponível em: <https://prefeitura.unb.br/index.php/2016-02-24-15-40-06>> . Acesso em: 13 set. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Gestão de Riscos**. *CAIGR – Coordenação de Auditoria Interna e Gestão de Riscos*, 2024. Disponível em: <https://www.integridadeegestaoderiscos.unb.br/gestao-de-riscos>>. Acesso em: 06 fev 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Guia de Gestão de Riscos da UnB**. *Decanato de Planejamento*, 2022. Disponível em: https://dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaoriscosintegridade/Guia_de_gest%C3%A3o_de_riscos_UnB_07.06.22.pdf. Acesso em: 06 fev 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Manual do Plano de Contratação Anual**. Disponível em: https://www.daf.unb.br/images/demais_servicos/DCO/Manual_10492078_Manual_Plan_o_de_Contratacoes_Anual.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano de Contratações Anual (PCA)**. Disponível em: <https://sti.unb.br/plano-de-contratacoes-anual-pca/>>. Acesso em: 06 fev. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano de Gestão de Riscos da UnB – Aquisições, Contratações e TI.** *Decanato de Planejamento.* Disponível em: https://dpo.unb.br/images/Governanca-Gestao_de_Riscos_e_Integridade/Plano_de_Gestao_de_Riscos_UnB_-_Aquisies_Contrataes_e_TI_-_Atualizado.pdf. Acesso em: 06 fev 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano de Gestão de Riscos Orçamentários.** *Decanato de Planejamento.* Disponível em: https://www.integridadeegestaoderiscos.unb.br/images/Gestao_de_Riscos/Plano_de_Gestao_de_Riscos_Oramentrios.pdf. Acesso em: 06 fev 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano de Metas e Iniciativas Estratégicas – PDI UnB 2023-2028.** *Decanato de Planejamento,* 2023. Disponível em: https://planejamento.unb.br/images/Central_de_Conte%20C3%BAdos/Plano_de_Metas_e_Iniciativas_Estratgicas_PDI_UnB_2023_2028.pdf. Acesso em: 06 fev 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Prefeitura-Adjunta (PDJ).** Disponível em: <https://prefeitura.unb.br/index.php/pdj> . Acesso em: 13 set. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Relatório de Gestão PRC/UnB 2023.** Disponível em: <https://prefeitura.unb.br/images/phocadownload/2023%20-%20Relatrio%20de%20Gesto%20PRC.pdf> . Acesso em: 13 set. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Relatório de Monitoramento da Gestão de Riscos na UnB – 2023: Aquisições e Contratações.** *Decanato de Planejamento,* 2023. Disponível em: https://www.integridadeegestaoderiscos.unb.br/images/Relatrio_de_Monitoramento_da_Gestao_de_Riscos_na_UnB-_2023_-_Aquisies_e_contrataes.pdf. Acesso em: 06 fev 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Relatório de Monitoramento DOR – 2023.** *Decanato de Planejamento,* 2023. Disponível em: https://www.integridadeegestaoderiscos.unb.br/images/VF_Relatrio_de_Monitoramento_DO_R_-_2023.pdf. Acesso em: 06 fev 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Relatório de Monitoramento DOR.** *Decanato de Planejamento,* 2016. Disponível em: https://www.integridadeegestaoderiscos.unb.br/images/Noticias/2016/Documentos/Relatrio_de_Monitoramento_DOR.pdf. Acesso em: 06 fev 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Resolução nº 004/2019 – Política de Riscos e Integridade.** *Decanato de Pesquisa e Inovação,* 2019. Disponível em: https://dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaoriscosintegridade/Anexo_B_-_Resolu%C3%A7%C3%A3o_0004-2019_Pol%C3%ADtica_de_Riscos_e_Integridade.pdf. Acesso em: 06 fev 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Resolução nº 005/2017.** *Decanato de Pesquisa e Inovação,* 2017. Disponível em: https://dpo.unb.br/images/phocadownload/atosdodecanato/resolucoesatos/2017/SEI_UnB%20-%201893382%20-%20Resolu%C3%A7%C3%A3o_0005-2017.pdf. Acesso em: 06 fev 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Riscos TIC – Monitoramento 2023.** *Decanato de Planejamento,* 2023. Disponível em:

https://www.integridadeegestaoderiscos.unb.br/images/Riscos_TIC_Monitoramento_-_2023.pdf. Acesso em: 06 fev 2025.

ZOCKUN, C. Z. ; CABRAL, F. G.. **Da eficácia das normas previstas na Nova Lei de Licitações (Lei 14.133/2021): análise do PNCP, do SRP e do Registro Cadastral.** *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 100–122, 2021. DOI: 10.7213/rev.dir.econ.soc.v12i1.28227. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/direitoeconomico/article/view/28227>. Acesso em: 06 fev. 2025.

Apêndice - Roteiro de Perguntas do Levantamento de Dados

1. Qual a atual estrutura organizacional da PRC?
2. Quantos colaboradores a PRC possui atualmente?
3. O quadro de funcionários é composto exclusivamente por concursados ou há inclusão de terceirizados?
4. A entidade enfrenta alta rotatividade de funcionários?
5. Quais são os tipos de contratos executados e geridos pela prefeitura?
6. Existe algum outro tipo de contrato em que a prefeitura é expressamente proibida de lidar?
7. Na sua opinião, quais os pontos fortes da entidade?
8. Quais contratos necessitam da autorização da Reitoria?
9. Todos os colaboradores possuem conhecimento técnico consolidado a respeito do processo e gestão licitatória?
10. Os treinamentos de capacitação que ocorrem, são direcionados a quais colaboradores e com qual frequência eles ocorrem?
11. Como funciona a atuação e interação da equipe na gestão dos processos?
12. Como ocorreu a instauração do teletrabalho?
13. Com quantos colaboradores cada diretoria e coordenação possui?
14. Como é decidida e delimitada a necessidade da abertura de novas licitações?
15. Existem contratos sob regime de ata, como funcionam?
16. Para contratos de alta complexidade pode haver a atuação de mais de um PTRs?
17. Como funciona o planejamento estratégico da Prefeitura em virtude das novas contratações/licitações?
18. Existe algum colaborador responsável pela fiscalização dos contratos?
19. A permanência desses fiscais é definitiva ou é adotado o modelo rotativo?
20. Nos casos em que esses fiscais acabam por ir embora ou se aposentarem da universidade, como ocorre a substituição deste profissional?
21. Como vocês garantem a conformidade com a nova legislação vigente e as demais normas específicas aplicáveis no processo licitatório atual?
22. Como ocorreu a adequação para o ajuste interno à nova legislação vigente para transpassar a anterior?
23. A PRC enfrentou muitas dificuldades para realizar as adequações internas?
24. O pagamento das NFs é feito pela própria PRC?
25. Como ocorre a fiscalização do pagamento das NFs?
26. Existe algum teto ou limitação orçamentária que a prefeitura possui em relação ao pagamento das NFs?
27. Qual a periodicidade de pagamento das NFs?
28. A PRC possui muitos contratos firmados ainda sob a vigência da legislação anterior?
29. Quais os sistemas internos utilizados pela prefeitura na gestão contratual?
30. Há a utilização do SIAFI?
31. Há o acompanhamento da execução contratual pela PRC?
32. Há algum sistema que possa auxiliar na fiscalização contratual?
33. Existe algum sistema que possua unificação e padronização das informações dos contratos para auxiliar na fiscalização?
34. Há o controle de quais e quantos contratos a prefeitura executa?
35. A PRC é dependente orçamentariamente da UnB ou ela possui autonomia de execução contratual?
36. O orçamento disponibilizado a entidade é desvinculado do orçamento da universidade?
37. Há limitação orçamentária ou um teto orçamentário a ser executado?

38. Pode ser solicitada suplementações e novas complementações orçamentárias?
39. Como ocorre a destinação orçamentária da UnB?
40. Existe algum teto para suplementação orçamentária?
41. Quais os pontos fracos da PRC?
42. As contratações ocorrem expressamente por meio de licitações?
43. Em caso de ocorrência de contingenciamentos por parte do governo, elas acontecem com qual periodicidade?
44. Em caso de contingencialmente, o que acontece se houver a necessidade de contratações emergenciais?
45. Na ocorrência de cancelamentos de empenho, há muitos contratos que precisam passar por isto ou os serviços deixam de ser executados?
46. A nova Lei de Licitações 14.133/2021 trouxe mais praticidade, maior auxílio ou mais restrições?
47. A lei nº 14.133/21 trouxe mais clareza que a lei nº 8.666/93?
48. Em relação a gestão dos riscos contratuais, existe algum colaborador específico responsável pelo monitoramento, ou cada área, diretoria, faz a sua própria gestão?
49. Como relatado na pergunta anterior, as equipes de planejamento, as quais são responsáveis pela gestão de risco, são muito grandes para lidar com a alta demanda contratual?
50. Como é feito o monitoramento dos riscos?
51. A longo prazo, como ocorre essa fiscalização?
52. Existe alguma matriz de risco que é desenvolvida e aplicada de forma geral ou todas são feitas de forma específica, contrato a contrato?
53. Em relação a possíveis fraudes contratuais, existe algum órgão, diretoria ou colaborador específico responsável por realizar o monitoramento?
54. Uma vez identificada as possíveis fraudes, como é realizada a responsabilização?
55. A nova Lei de Licitações 14.133/21 tem desestimulado novas licitações?
56. Como era o funcionamento do planejamento de acordo com a lei nº 8.666/93?
57. As qualificações exigidas pela nova legislação anterior seguiram as mesmas solicitações da legislação anterior?
58. Quais são os desafios enfrentados pela PRC que impactam diretamente na regularização e legalização dos processos licitatórios?
59. Alguma alteração política ou econômica interfere na gestão e abertura de novos processos licitatórios?
60. Alguma outra ameaça externa que possa afetar a PRC?
61. Há algum programa que possa beneficiar diretamente a prefeitura?
62. Existe algum projeto hoje, projeto de lei, emendas parlamentares que trazem benefícios a PRC?
63. Quais são os benefícios da nova legislação?
64. Existe algum recurso externo à prefeitura, fora as emendas parlamentares e o orçamento, que beneficiam a prefeitura?
65. Em resposta à pergunta anterior, foi-se relatado que há arrecadação da própria secretaria de patrimônio, contudo, esse orçamento extra gera algum benefício para a PRC?